

# **"Å skape en opplevelse, sammen"**

- en casestudie av kunden som ressurs i  
opplevelsesbedrifter i Nordland

BE307E 003

Entreprenørskap og innovasjonsledelse

**Hugo Agnar Pedersen**  
**Charlotte Bolsø Engelund**

**Mai 2008**

## Forord

Denne mastergradsavhandlingen utgjør den obligatoriske og avsluttende delen av Siviløkonomstudiet/Master of Science in business ved Handelshøgskolen i Bodø (HHB). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialisering BE317E Entreprenørskap og innovasjonsledelse.

Vi vil takke Roar Samuelson og Tommy Clausen ved Nordlandsforskning, for å ha satt oss i kontakt med bedriftene.

En stor takk rettes til bedriftene, og de ansatte som stilte til intervju;

- Ivar Sandland, Nordland Turselskap
- Steinar Jøraandstad, XXLofoten
- Anders Alsvik, Svinøya Rorbuer
- Geir Are Johansen, Lofotr vikingmuseum
- Elisabeth Lund Johnston, Tuvstjøn

Vi vil også takke vår veileder Bjørn Olsen ved Handelshøgskolen i Bodø, som har vært til hjelp med veiledning og anskaffelse av relevant informasjon.

*Det har vært en opplevelse!*

Handelshøgskolen i Bodø, 21. mai 2008

---

Hugo Agnar Pedersen

---

Charlotte Bolsø Englund

## Abstract

The problem for discussion is how businesses within the experience industry utilize their costumers as a resource within their innovation strategies. There is yet to be seen much research on this topic since the experience industry itself, is a relatively new term. This is why the topic is so interesting, since it has not been until the resent decades, that businesses were starting to include costumer's views and preferences into their daily innovations.

We are going to conduct a research to see if this phenomenon can relate to the experience industry in Nordland, Norway. The project is based on relevant theory which is: market orientation, marketing communication, co-creation, relationship marketing, experience economy and innovation. In chapter three there will be a description on our methodology and revealing of our scientific position. Further on, we conduct a comparison analysis between the theoretical data with the empirical data from five interviews. These five sources are businesses within the experience industry, both situated in Bodø and Svolvær, Norway.

The result of this case study is that the businesses within the experience industry in Nordland, are only utilizing their customer base in their daily innovations, which is customizing the innovation to each costumer.

*Keywords:* Experience industry, co-creation, customer as a resource, innovation, marketing, market orientation & communication.

## Sammendrag

Opplevelsesnæringen er et samlebegrep for mennesker og foretak med en kreativ holdning, som har som hovedoppgave å skape og/eller levere opplevelser i en eller annen form. Dette er en næring som preges av kundegrupper med høye krav til opplevelsesbedriftene når det gjelder produksjon av nye opplevelser. Som følge av inflasjon og forbedret økonomi, har etterspørselen av individuelle opplevelser økt betydelig. Det er nå opp til hver enkelt opplevelsesbedrift i denne næringen, å utvikle nye opplevelser som er tilpasset kundens preferanser. Vi har gjennom Nordlandsforskning fått tilgang til 5 bedrifter som deltar i ARENA-prosjektet ”Innovative opplevelser”, sammen med Innovasjon Norge. Ut i fra dette ønsker vi å se nærmere på om hvorvidt disse opplevelsesbedriftene benytter kunden som direkte/indirekte ressurs ved utvikling av opplevelser. Innenfor opplevelsesbedriftene finner vi to typer av innovasjoner. Den første typen er opplevelser der kundene har ulike ønsker, og baseres videre på den type innovasjon som er individuelt tilpasset. Den andre typen vil være en innovasjon der det produseres nye helt nye konsepter. Dette gir oss problemstillingen:

*Hvordan benytter opplevelsesbedrifter i Nordland kunden som ressurs, i en opplevelsesinnovasjon?*

Den empiriske analysen viser at kunden i liten grad benyttes som ressurs for å utvikle en opplevelse, og dette er noe opplevelsesbedriftene ikke direkte prioriterer. Det er indikasjoner på at mangel på ressurser og størrelsen på virksomheten, kan være en av årsakene til at det ikke benyttes kunder i deres opplevelsesinnovasjoner. Dette kan relateres til at kunden ikke er i stand til å produsere nye opplevelser, fordi vedkommende oftest er begrenset av sine tidligere subjektive erfaringer. Da prioriterer opplevelsesbedriftene heller tilbakemeldinger som har kommet fra kundene, tidligere erfaringer samt nær interaksjon med samarbeidspartnere. Videre er det indikasjoner på at det i liten grad benyttes markedsorientering, for å avdekke informasjon om kundens handlemønster.

Kunden blir i liten grad benyttet som en direkte ressurs for utviklingen av opplevelser. Dette kan være på grunn av at opplevelsesbedriftene benytter kunden implisitt hver gang de tilpasser opplevelsen til den eventuelle kundegruppen.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>IV</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b>	<b>V</b>
<b>FIGUROVERSIKT</b>	<b>VII</b>
<b>TABELLOVERSIKT</b>	<b>VII</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORI</b>	<b>4</b>
2.1 OPPLEVELSESNÆRINGEN	4
2.2 INNOVASJON I OPPLEVELSESNÆRINGEN	8
2.2.1 OPPLEVELSESNÆRING OG SAMHANDLING	9
2.2.2 VIKTIGE FAKTORER FOR INNOVASJON I OPPLEVELSESNÆRINGEN	12
2.3 KUNDEN SOM RESSURS	13
2.3.1 MARKEDSORIENTERING	14
2.3.2 SAMHANDLING MED KUNDER GIR INNOVASJON	15
2.3.3 SAMHANDLING SKAPER RELASJONER	17
2.3.4 INNOVASJONSPROSESSEN	20
2.4 KUNDEN SOM RESSURS I INNOVASJONSUTVIKLINGEN	31
<b>3. METODE</b>	<b>32</b>
3.1 HVA ER METODE?	32
3.2 PROBLEMSTILLINGEN	32
3.3 KVALITATIV VERSUS KVANTITATIV METODE	33
3.3.1 STYRKER OG SVAKHETER MED KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE	34
3.4 VITENSKAPELIG UTGANGSPUNKT	36
3.5 FORSKNINGSDESIGN	38
3.6 UTVALG OG POPULASJON	39
3.6.1 DATAINNSAMLING	40
3.7 RELIABILITET OG VALIDITET	42
3.7.1 RELIABILITET	42
3.7.2 VALIDITET	43
3.8 ETISKE ASPEKTER	44
3.9 AVSLUTNING	44
<b>4. EMPIRISKE FUNN</b>	<b>46</b>
4.1 ARENA-PROSJEKTET	46
4.2 NULLPUNKTANALYSEN	46

4.2.1 ØKONOMI	47
4.2.2 MARKEDSDREVET INNOVASJON	47
<b>4.3 OPPLEVELSESNERINGEN I NORDLAND</b>	<b>47</b>
<b>4.4 BESKRIVELSE AV BEDRIFTER</b>	<b>49</b>
4.4.1 NORDLAND TURSLSKAP (NT)	50
4.4.2 XXLOFOTEN (XXL)	53
4.4.3 SVINØYA RORBUER (SR)	57
4.4.4 LOFOTR VIKINGMUSEUM (LV)	61
4.4.5 TUVSJYEN	65
<b>4.5 OPPSUMMERING</b>	<b>69</b>
<b>5. ANALYSE</b>	<b>70</b>
<hr/>	
<b>5.1 OPPLEVELSESFORSTÅELSE</b>	<b>70</b>
<b>5.2 MARKEDSORIENTERING</b>	<b>71</b>
<b>5.3 MARKEDSKOMMUNIKASJON</b>	<b>73</b>
5.3.1 RELASJONSBYGGING FØRER TIL SAMHANDLING	75
<b>5.4 SAMHANDLING GIR INNOVASJON</b>	<b>77</b>
<b>5.5 KUNDEN SOM RESSURS I OPPLEVELSESINNOVASJON I NORDLAND</b>	<b>80</b>
5.5.1 IDÉFASEN I EN OPPLEVELSESINNOVASJON	81
5.5.2 VIDEREUTVIKLING OG IMPLEMENTERING AV EN OPPLEVELSE	83
5.5.3 EVALUERING AV EN OPPLEVELSE	87
5.5.4 OPPLEVELSESINNOVASJON	88
<b>6. KONKLUSJON</b>	<b>91</b>
<hr/>	
<b>6.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING</b>	<b>92</b>
<b>6.2 EGNE REFLEKSJONER</b>	<b>92</b>
<b>6.3 VIDERE FORSKNING</b>	<b>93</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>94</b>
<hr/>	
<b>INTERNETTKILDER</b>	<b>98</b>
<b>UPUBLISERT MATERIALE:</b>	<b>98</b>
<b>ANNET</b>	<b>98</b>
<b>VEDLEGG: INTERVJUGUIDE</b>	<b>99</b>
<hr/>	

## Figuroversikt

FIGUR 1: MASLOWS BEHOVSHIERARKI.....	5
FIGUR 2: OPPLEVELSESFELTENE .....	7
FIGUR 3: GRUNNLAG FOR SERVICE INNOVASJON.....	9
FIGUR 4: KONSUMENTENS ”OPPLEVELSESMILJØ” .....	11
FIGUR 5: TO TILNÆRMINGER TIL PRODUKTUTVIKLING.....	24
FIGUR 6: EVALUERING AV INNOVASJONER .....	30
FIGUR 7: VÅR VITENSKAPSTEORETISKE POSISJON.....	37
FIGUR 8: ANTALL OVERNATTINGSGJESTER VED HOTELL PR MND.....	49
FIGUR 9: OPPLEVELSENS HENDESESFORLØP .....	73
FIGUR 10: INNOVASJONSUTVIKLINGEN I EN OPPLEVELSE.....	89

## Tabelloversikt

TABELL 1: KUNDENS GRAD AV DELTAKELSE .....	6
TABELL 2: TRANSAKSJONSMARKEDSFØRING VS RELASJONSMARKEDSFØRING .....	18
TABELL 3: EMPIRISK KRYSSCASEANALYSE.....	69

## 1. Innledning

Dagens samfunn kjennetegnes av globalisering, samt økende grad av turbulens og kompleksitet. Dette fører til økt behov for innovasjon, og hvorvidt bedrifter mestrer denne oppgaven er kritisk for videre overlevelse og vekst. Det resulterer i at også kommunikasjon med kunde og marked, blir avgjørende for bedriftens konkurransedyktighet. Dette krever at bedriftene må ha evne til å omstille seg hurtig, og kunne være fleksibel med tanke på markedsendringer sentralt. Binkhorst (2006) påstår at behovet for innovasjon og innovative løsninger har vært økende det siste tiåret, noe som er et resultat av kundens økte krav til opplevelser som reflekterer dens personlighet og hverdag. Binkhorst (*op. cit.*) sier videre at en vellykket opplevelsesbedrift er en virksomhet som fokuserer på å produsere opplevelser basert kundegruppenes hverdag og miljø, som igjen vil forsterke opplevelsens minneverdighet. For å kunne utvikle slike opplevelser bør kunden direkte inkluderes i innovasjonsprosessen for å lære kundegruppens normer og verdier og kjenne.

Ved å studere fenomenet "*kunden som ressurs*" videre, valgte vi en næring som det har blitt mer fokus på de siste årene, opplevelsesnæringen. Det er mye som kan betegnes som en opplevelse, og akkurat derfor er dette emnet og denne næringen interessant å beskrive. I hovedsak vil en si at opplevelsesbedrifter produserer opplevelser, men definisjonen av opplevelse er vid. Produkter i opplevelsesnæringen kan være alt fra musikk, idrettsarrangement, mat, overnatting, teater og turisme/reiseliv. Det er utvikling av opplevelser innenfor natur, turisme, mat og museum som vil være fokus i denne oppgaven, fordi dette er kjernen av det respondentene i oppgaven tilbyr.

Da vi skulle velge ut oppgavens analyseobjekter, var det mest naturlig å benytte aktører som vi hadde mulighet for å besøke. På bakgrunn av Nordlandsforskning og deres deltakelse i Arena-prosjektet, "Innovative Opplevelser", valgte vi ut 5 opplevelsesbedrifter i Salten og Lofoten. Bedriftene er:

- Nordland Turselskap
- Tuvsjyen AS
- Svinøya Rorbuer
- XXLofoten
- Lofotr Vikingmuseum

Disse bedriftene har flere likhetstrekk, men samtidig skiller de seg ut med tanke på hvordan de produserer opplevelser, spesielt i forhold til andre næringer som produserer fysiske



produkt. Et annet kjennetegn på disse bedriftene, er at de tidligere har vært karakterisert som reiselivsbedrifter. Disse faktorene vil bli nærmere utredet i kapittel 4 som omhandler oppgavens empiriske funn.

Vi har undersøkt bedrifters tilnærminger for anskaffelse av markedsinformasjon gjennom kundeinteraksjon, og hvordan bedrifter kan benytte markedskommunikasjon som et effektivt virkemiddel i en innovasjonsprosess. Det vi ønsker å belyse er hvordan en opplevelsesbedrift kan utvikle unike og tilpassede opplevelser ved å benytte direkte interaksjon opp mot selve opplevelsesinnovasjonen, og hvilke faktorer som vil være essensielle i en slik innovasjonsstrategi.

Dette leder frem til problemstillingen:

*Hvordan benytter opplevelsesbedrifter i Nordland kunden som ressurs, i en opplevelsesinnovasjon?*

Med bakgrunn i problemstillingen, har vi definert de ulike begrepene vi henviser til i oppgaven. Dette for å klargjøre disse sentrale begrepene slik at leseren får samme forståelse som vår tolkning av dem.

### **Kunden som ressurs**

Hovedtemaet er, ut fra problemstillingen, *kunden som ressurs*. Med dette mener vi de ulike tilnærmingene bedrifter benytter for å komme i kontakt med kundene og markedet, og hvordan kundene benyttes som ressurs i en opplevelsesinnovasjon. På grunn av produkttilbudets kompleksitet i opplevelsesnæringen, må metoder for å skille seg ut i mengden utvikles. Ved å benytte direkte kundekontakt og videre invitere kunden til å delta ved utviklingen av nye opplevelser, kan konkurransedyktigheten økes i et ellers presset marked. Hvem kundene er, og hvor de er lokalisert er en stor utfordring med tanke på å opprette og opprettholde kontakt. Dette gjør det vanskeligere å engasjere ulike kunder for å interaktivt utvikle nye opplevelser sammen med opplevelsesbedriften. Men gjennom kontinuerlig innsamling av oppdatert markedsinformasjon, kan slike faktorer avdekkes.

**Opplevelsesbedrift**

Ved anledninger der betegnelsen *opplevelsesbedrift* benyttes, henviser oppgaven til bedrifter innenfor opplevelsesnæringen som utvikler og iscenesetter opplevelser.

**Opplevelsesinnovasjon**

Betegnelsen *opplevelsesinnovasjon*, benyttes om nye opplevelser som utvikles i en serviceinnovasjon. Ergo er produktet i en serviceinnovasjon ikke et fysisk produkt, men heller i form av en tjeneste, eller som i denne konteksten, en opplevelse. På grunn av vår kombinasjon av betegnelse opplevelse og innovasjon, vil vi også gå nærmere inn på hvordan en opplevelse blir utviklet i en innovasjonsprosess.

**Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt i fire hoveddeler. Den starter med å introdusere de ulike teoretiske aspektene som behøves for å gi grunnlag til en grundig analyse av emnet. Kapittelet starter med en generell beskrivelse av opplevelsesnæringen før utredningen av teorien begynner. De teoretiske aspekt som blir omtalt omhandler opplevelsesnæringen, innovasjon og hvordan dette utarter seg i en opplevelseskontekst, samhandling med kunder, markedskommunikasjon og relasjonsmarkedsføring.

Videre beskrives oppgavens vitenskapelige fremgangsmåte for å utrede problemstillingen. Her avdekkes eksempelvis hvilke tilnærminger vi benytter for innsamling av relevant data og vår vitenskaplige posisjon som forskere.

I kapittel 4 fremkommer et sammendrag av all innsamlet empirisk data, fordelt på hver enkelt bedrift. I begynnelsen vil det være en beskrivelse av ARENA prosjektet, i regi av Innovasjon Norge og Nordlandsforskning, for å videre gi en kort beskrivelse av hver enkelt bedrift. I dette kapittelet fremkommer oppgavens empiriske grunnlag for å gjennomføre analysen i neste kapittel.

Avsluttende kommer analysekapittelet som sammenligner teori mot empiri, og avdekker hvorvidt opplevelsesbedrifter i Nordland benytter kunden som ressurs ved utvikling av nye opplevelser. Dette leder til våre egne refleksjoner og konklusjonen som inneholder svar på problemstillingen.

## 2. Teori

Dette kapittelet inneholder teori og definisjoner som omhandler opplevelsesnæringen, innovasjon i opplevelsesnæringen og hvordan kunden benyttes som ressurs. Gjennom dette skal vi vise viktigheten av å kjenne markedet når nye produkter, konsepter og opplevelser skal produseres/utvikles. Teorien er valgt ut på grunnlag av hva vi ønsker å komme frem til gjennom empiri og analyse. Hensikten er å avdekke likheter og ulikheter knyttet opp mot gjennomføringen av en innovasjonsprosess, og hvordan kunden brukes som ressurs i opplevelsesnæringen i Nordland.

### 2.1 Opplevelsesnæringen

Opplevelsesnæringen er et samlebegrep for mennesker og foretak med en kreativ holdning, som har som hovedoppgave å skape og/eller levere opplevelser i en eller annen form (Lagerholm og Sjögren, 2005). Denne næringen har oppstått i skjæringsfeltet mellom kunst og kultur, men hoveddiskusjonen går på hva næringen faktisk skal kalles og hva den skal inneholde. Pine & Gilmore (1999) introduserte begrepet ”den fjerde økonomien”, og beskriver en opplevelse som like ulik en tjeneste som en tjeneste er ulik en vare. Det å kjøpe en opplevelse betyr å kjøpe og nyte minnerike hendelser som er iscenesatt av et foretak, og en av baktankene er at dette skal engasjere kundene på en personlig måte. Opplevelsesbedriften skal ikke sees på som produsent eller leverandør, men regissør.

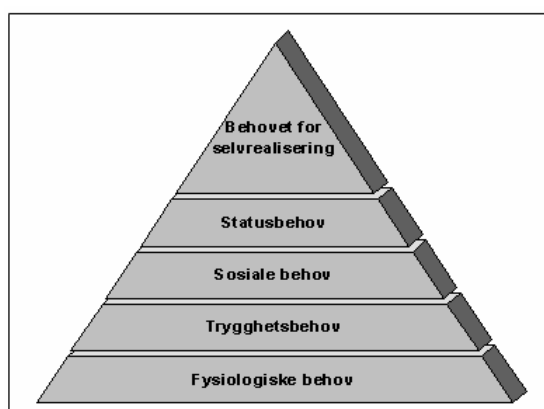
Opplevelser blir sett på som en kombinasjon av stedets atmosfære og stemning, interessante mennesker og felleskap mellom disse, samt mulighet til å drømme seg bort fra hverdagen omkring seg. Opplevelsesøkonomi kan defineres som; *”Økonomiske verdiskapning basert på opplevelser, hvor opplevelsens andel av integrasjon i et produkt eller service kan variere”* (Pine & Gilmore 1999 ifølge Aronsen 2004:17). Begrepet blir brukt om bedrifter og organisasjoner som tilbyr produkter med mening. Det kan også forstås som en næringsvei der produktenes verdi har symbolske, estetiske, eksperimentelt og emosjonelt innhold. Basis i produktene er en unik tilleggsverdi, *opplevelsen* (Aronsen 2004).

I de nordiske landene beskrives opplevelsesnæringen på ulike måter, og det er ulike faktorer som blir tatt med. Det finnes ikke en norsk tilnærming til begrepet, og derfor er det utfordrende å vite størrelsen på næringen, hvor stort potensialet er for videre vekst og utvikling, samt få statistikk (Hjemdahl 2006). Hjemdahl, (*op. cit.*:1) presiserer at i Norge er

det valgt å slå sammen flere næringsfelt til å gjelde kulturnæringer, og bruker definisjonen: *”de næringene som fremstiller produkt der de kommunikative aspektene er de primære”*. Bakgrunnen for denne definisjonen blir begrunnet med at det finnes kreativitet i de aller fleste næringer, og ikke noe som kan særmerke en enkelt næring. En svakhet i denne rapporten er at reiseliv ikke er tatt med som en del av næringen, noe vi kommer til å diskutere riktigheten av senere.

Kunnskapsparken Hedmark og Lillehammer Kunnskapspark (2004), beskriver kultur- og opplevelsesnæringer i innlandet. I denne rapporten har de utarbeidet en definisjon som i stor grad beskriver forholdene i innlandet, men som også kan omsettes til resten av landet og internasjonale forhold. *”Mennesker og bedrifter som har som hovedoppgave å skape/levere/selge opplevelser, med kreativiteten som base”* (op. cit.:9). Igjen fremheves viktigheten av å ha definisjoner som kan benyttes til å få frem statistiske data. Samtidig er det ikke hvilke ord som brukes i definisjonen, men hva som faktisk legges i begrepet som er det viktige. Samme rapport tar for seg bakgrunnen for næringen, og økningen i størrelse samt det fokuset næringen har fått. Det som har skjedd i årene etter andre verdenskrig er at mange har fått bedre økonomi, økt velstand og mer fritid. På den måten har også etterspørselen etter kultur- og opplevelsesprodukter økt. Det er klare tegn på at disse næringene øker mer enn andre næringer, også i Norge (op. cit.).

Lundin og Strömquist (2004) påpeker, at på et tidspunkt nås et metningspunkt, og behovet for fysiske produkter går ned. Da vil interessen for opplevelser øke. Når en person først har



FIGUR 1: MASLOWS BEHOVSHIERARKI

begynt å konsumere opplevelser vil det skapes et behov for enda flere opplevelser. Dette kan i følge Pine & Gilmore (1999) også relateres opp mot Maslows behovshierarki. Denne pyramiden starter med fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, statusbehov og behov for selvrealisering (www.kunnskapssenteret.com). Når de to

og/eller tre første behovene er tilfredsstilt kan opplevelser bli brukt både som status og selvrealisering.

Opplevelsesnæringen har en utfordring i å synliggjøres bedre, for å kunne få anerkjennelse som en ordentlig næring, og at kompetansen i næringen blir tatt mer på alvor. En grunn kan være at denne næringen i stor grad består av små bedrifter og foretak, og derfor er de i liten grad registrert, blant annet med tanke på sysselsetting. Paradokset er at de i aller høyeste grad spiller en vesentlig rolle, og vil med stor sannsynlighet vokse fremover. Spesielt med tanke på at flere definisjoner tar med reiseliv som en del av næringen, og den norske regjeringen har som mål å øke verdiskapningen i reiseliv i Norge (<http://nhoreiseliv.nhosp.no> 12.5.2008).

Sundbo (2005) mener at en opplevelse kan forklares psykologisk. Opplevelser er psykologiske, og kan beskrives som en mental reise. Mange søker opplevelser på grunn av en rutinebasert hverdag, stress og mangel på sosiale relasjoner. Mentale opplevelser søkes fordi det er et materielt og mentalt overskudd til det, fordi hverdagen i seg selv ikke oppfyller alle behov, og som et behov for selvrealisering (*op. cit.* 2005).

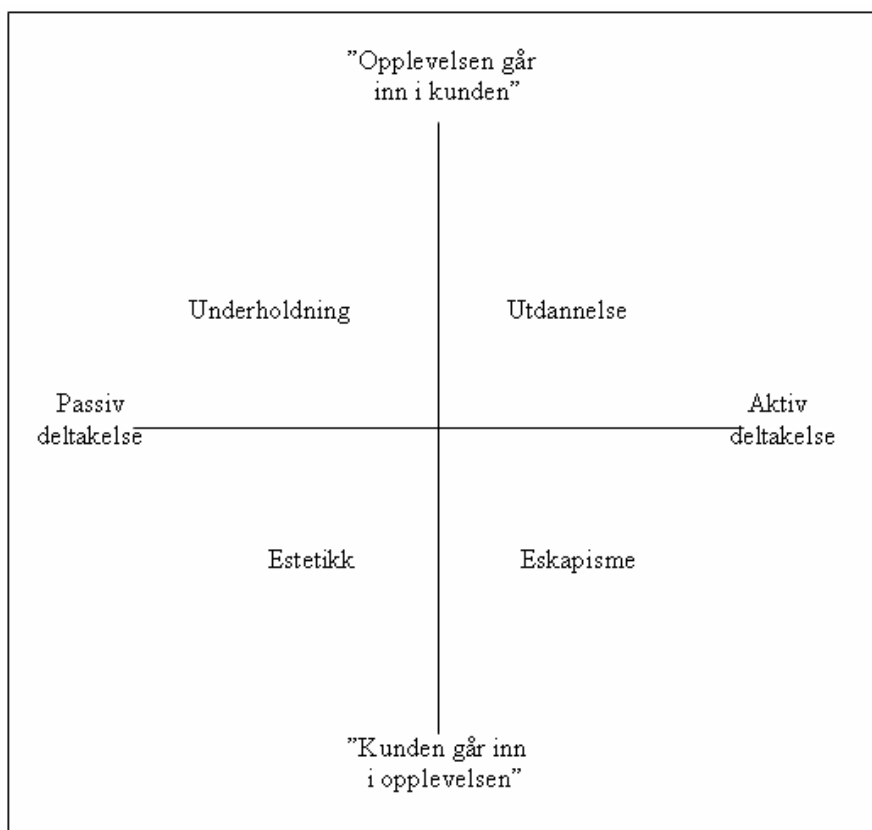
En stor utfordring for næringen er at kunden må forflytte seg geografisk for å delta når opplevelsen skal konsumeres. Denne tabellen viser ulike typer opplevelser, og i hvilken grad de krever kundeinteraksjon:

Tabell 1: Kundens grad av deltakelse

<b>Kundens grad av deltakelse</b>	<b>Eksempel på opplevelser</b>
Mental tilstedeværelse	Se en fotballkamp på TV, virtuelle reiser
Fysisk og mental tilstedeværelse – tilskuere	Tilskuere på kino, teater, konsert, fotballkamp
Fysisk og mental tilstedeværelse samt medprodusent	Deltakere ved korsang, dykkerskole og overlevelsesleir

(Mossberg 2007:50)

Med bakgrunn i denne tabellen, er det utviklet en modell som illustrerer de ulike opplevelsesfeltene. Modellen deler en opplevelse inn i fire kategorier, ut fra to dimensjoner, aktiv versus passiv deltakelse og hvorvidt kunden går inn i opplevelsen eller opplevelsen går inn i kunden, og kan oppsummeres slik;



FIGUR 2: OPPLEVELSESFELTENE (Mossberg 2007:51)

- 1) *en underholdningsopplevelse – føle*
  - 2) *en utdanningsopplevelse – lære*
  - 3) *en estetikkopplevelse – bare være der*
  - 4) *en eskapismeopplevelse – gjøre*
- (Mossberg 2007:53)

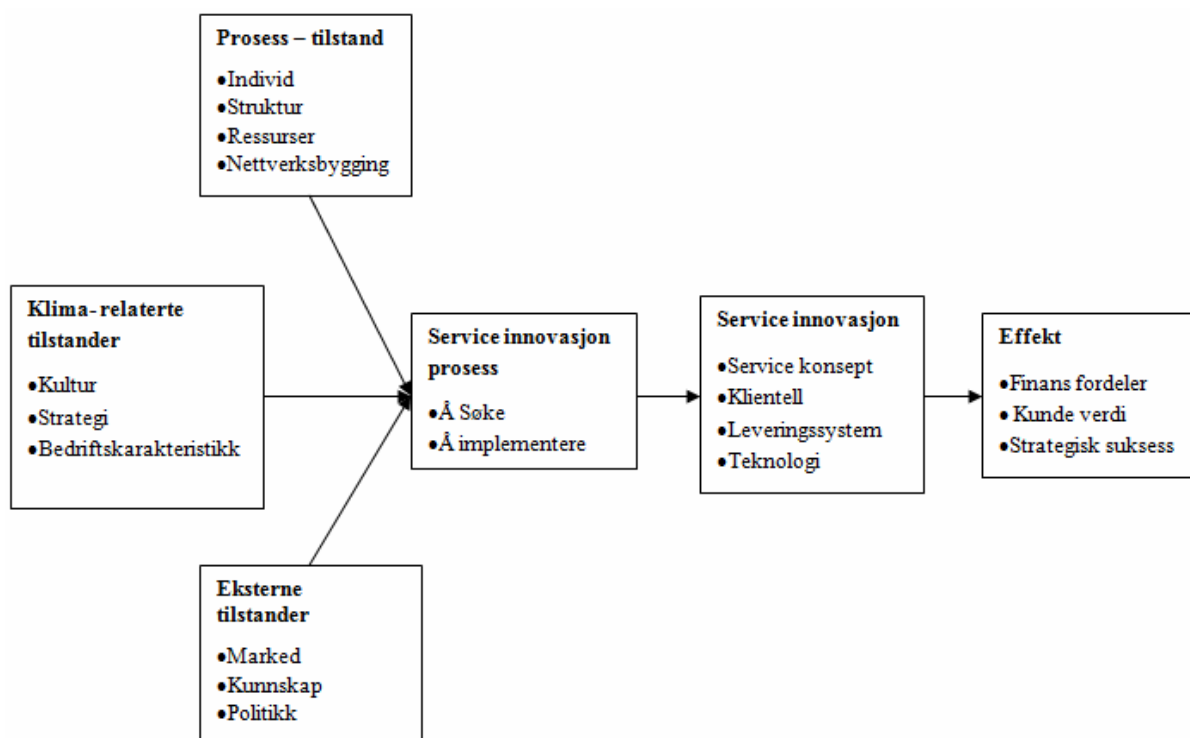
Som det fremkommer her er en opplevelse noe interaktivt som kunden selv deltar i å skape. Dette ved å føle den fysiske, utføre en viss handling og på den måten oppnå en bedre forståelse av bakgrunnen for opplevelsen. Noe slikt kan ikke oppnås ved å se på en tv-skjerm sier Mossberg (*op.cit*), det må oppleves.

Etter å ha beskrevet de viktigste faktorene i opplevelsesnæringen, skal vi nå gå videre med en beskrivelse av hvordan en kan få til innovasjon i opplevelsesnæringen. Det inkluderer en beskrivelse av samhandling og viktige faktorer for innovasjon i opplevelsesnæringen, som skal føre til en beskrivelse av hvordan innovasjoner kan oppstå i denne type næring.

## **2.2 Innovasjon i opplevelsesnæringen**

Det finnes utallige definisjoner på innovasjon, og hva som er riktig må derfor vurderes ut fra den enkelte kontekst og forholdene rundt. Ved å søke opp ordet *innovasjon* på [www.ordnett.no](http://www.ordnett.no) (6.5.2008) kommer ordene forandring, nyhet og fornyelse, og disse ordene blir brukt når begrepet skal beskrives. Innovasjon defineres som enhver idé, praksis eller materiell størrelse, som oppleves som ny for den som tar det i bruk (Zaltman 1983 i følge Olsen 2007). Denne betegnelsen omhandler da både materielle og immaterielle produkter som virker ny for mottakeren.

Ettersom vårt empiriske fokus i hovedsak er på opplevelsesbasert reiseliv velger vi å ta utgangspunkt i serviceinnovasjon, fordi innovasjon i opplevelsesnæringen ikke kan relateres til fysiske produkter. Methlie & Pedersen (2006) har forsket på serviceinnovasjon og dens utvikling i Norge. De kom frem til at innovasjon i servicesektoren ikke har vært vektlagt i tradisjonell innovasjonsforskning. Fordi myten om at denne næringen er mindre innovativ, baseres ikke innovasjon på forskning, i tillegg til at den er mindre produktiv i forhold til den industrielle sektoren. De sier videre at serviceinnovasjon ofte er inkrementelle innovasjoner som er basert på en standardisert serviceplattform. For å klargjøre hva serviceinnovasjon er har De Jong et al (2003) laget en modell som illustrerer hovedelementene. Modellen viser at serviceinnovasjon består av 4 ulike karakteristikk; innovasjonstilstander, innovasjonsprosesser, innovasjonstyper og innovasjonseffekter. Ut fra figuren fremkommer den forenklete innovasjonsprosessen, som er det som skiller en produkt innovasjon fra en serviceinnovasjon.



FIGUR 3: GRUNNLAG FOR SERVICE INNOVASJON  
(De Jong et al 2003 i følge Methlie & Pedersen, 2006: 8)

Methlie & Pedersen (2006) og De Jong et.al (2003) har kommet frem til dette markante skillet. Det virker som, ut fra definisjonen av en servicenæring, at en virksomhet i servicenæringen ikke fokuserer på videreutvikling av et produkt. Disse tilpasningene ser vi i rubrikkene som omhandler klimarelaterte tilstander og prosess-tilstand. Den serviceorienterte virksomhet søker etter disse preferansene, for å så direkte utvikle og implementere det aktuelle produktet basert på etterspørselen. Det kan være årsaken til at *op. cit.* mener serviceinnovasjon hovedsakelig ikke er radikale innovasjoner, men i større grad inkrementelle innovasjoner.

### 2.2.1 Opplevelsesnæring og samhandling

Prahalad og Ramaswamy (2003) påpekte tendenser til at samhandling ble benyttet for å utvide og forsterke opplevelsen som produkt. Da var ikke opplevelsessnæringen den største bidragsyteren, noe som hadde sammenheng med den oppfatningen kunden hadde av en opplevelsesarrangør. Dersom det skal forkomme innovasjoner i turisme, må mennesket bli vurdert i dets egen kontekst. For å virkelig forstå opplevelse som fenomen og videreutvikle dette, ligger kunnskapen hos individet som påtar seg rollen som turist. For å opparbeide denne unike forståelsen må konsumenten være bidragsyter i innovasjonsprosessen, og alle interessentene som inkluderes i produktet må engasjeres for å få til nettverksbygging. Dette



fokuset gjelder ikke bare i en industriell innovasjon, men også i serviceinnovasjoner, noe som identifiseres i opplevelsesnæringen.

Samhandling i en service- orientert innovasjon kan defineres som;

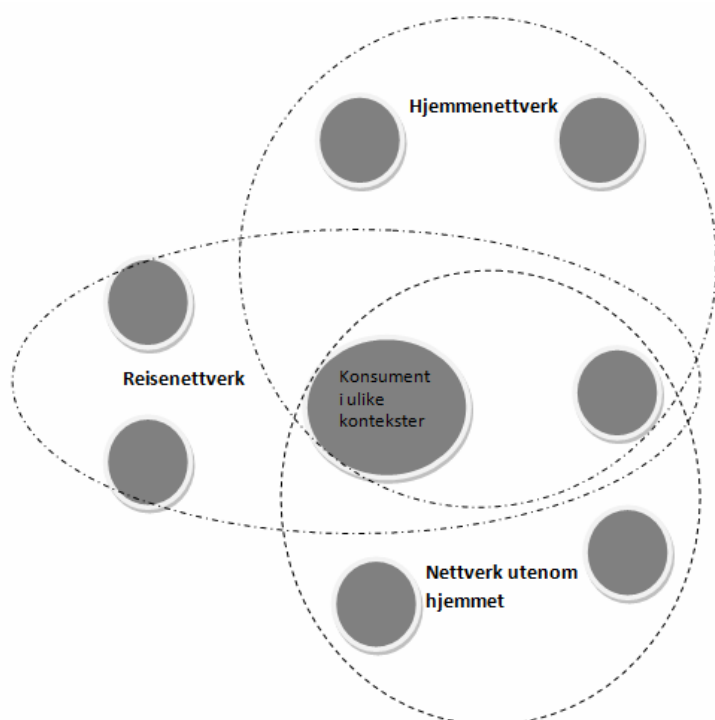
*”processes, deeds and interactions where a service provider collaborates with current (potential) customers at the program and for project level of service development, to anticipate customers latent needs and develop new services accordingly”* (Matthing et al 2004:487)

Boswijk et al (2005, i følge Binkhorst 2006) viser til to ulike kategorier av opplevelser. Den første er ”First generation experiences”. Denne kategoriseringen stammer fra 1990 tallet og kan karakteriseres hovedsaklig som en fastsatt ”underholdningspakke”. Slike typer opplevelser kan relateres til noe monotont og observerende, men ikke opplevende. Det er ikke fokus på at ethvert individ skal få en unik opplevelse men heller observere underholdning. Den andre kategorien av opplevelse er ”Second generation experience” (*op. cit.*). Denne type opplevelse er basert direkte på samhandling der individet er utgangspunktet for opplevelsesinnovasjonen. Fokuset er siktet mot de personlige og kulturelle verdiene som er unike i hvert individ. Kundens rolle har på denne måten blitt viktigere, mens produsentens rolle har fått mindre betydning. Den nye forbrukskulturen som er utviklet, kan derfor direkte relateres til det forholdet som i dag er mellom produksjon og forbruk. Hver enkelt kunde er ikke i dag anonym, men unik, og hver kunde får sin egen tilpassede løsning (Mossberg 2007).

Tradisjonelt har bedrifter produsert ut fra et produktperspektiv og egne persepsjoner. Første steg vil være å foreta en markedsundersøkelse for å kartlegge potensiell etterspørsel. Via denne type verktøy kan de videre dele markedet opp demografisk, for å lokalisere potensielle og hensiktsmessige kundegrupper.

Når de demografiske undersøkelsene er foretatt, må det engasjeres direkte kontakt med en potensiell kunde med tanke på observasjon. Boswijk (2005, i følge Binkhorst 2006) forteller videre at i stedet for å benytte den oppsamlede informasjonen til å fokusere på konsumentens benyttelse av produktet, bør fokuset være på å utvikle en opplevelse som gir kunden mening. En måte å gjøre dette på er å studere kunden i dens hverdagslige kontekst.

Med utgangspunkt i Boswijk (*op. cit.*) har vi laget en modell, figur 4, for å illustrere hvordan inndelingen av konsumentens hverdag kan se ut. Som en potensiell kunde for en opplevelse, er det ulike impulser som påvirker handlekraft og avgjørelsesprosesser. Som nevnt er det sosiale og kulturelle verdier som skiller våre menneskelige preferanser. Binkhorst (2006) tolker turisme som en konsekvens av menneskets ønske om å distansere seg fra hverdagen. Det er i hverdagen kunden (evt. potensiell kunde) foretar avgjørelsen om sitt neste reisemål. Impulser utenfra som aviser, TV, radio, suvenirer, klær i garderoben fra tidligere opplevelser og bilder, påvirker kundens handlekraft (*op. cit.*).



Hjemmenettverket er det området der konsumenten føler seg trygg og distansert fra omverdenen. Her må det kartlegges hvilke faktorer som er avgjørende ved valg av neste destinasjon. Er hjemmet stressende eller for rolig? Hvordan kan disse faktorene fremskynde en handel? Kan bedriften tilpasse sine produkter for å imøtekomme faktorer som påvirker konsumenten direkte?

FIGUR 4: KONSUMENTENS "OPPLEVELSESMILJØ"

Videre forlater individet hjemmet og imøtekommer nettverket utenfor hjemmet. Figuren viser at det er en fellesnevner i alle sirklene, og denne symboliserer konsumentens standpunkt. Foruten å tilbringe tiden i hjemmet, benyttes den resterende tiden på jobb, skole, fritidsaktiviteter osv. Samtidig som media, eller personer individet er i interaksjon med, kan bringe nye faktorer som interesserer vedkommende. Hverdagen kan utvikle seg til et monotont stadium som igjen øker behovet for å innta nye impulser og nye opplevelser.

Når vedkommende ankommer destinasjonen kombineres de satte verdiene med de impulsene opplevelsen fremgir. Gjennom ulik grad av interaksjon mellom de angitte faktorene både i og

utenfor hjemmenettverket, har turisten gjort seg opp ulike forventninger til opplevelsen. Det er gjennom informasjonen produsenten har klart å implementere i disse nettverkene, impulser fra bekjente samt de gitte verdiene til individet som har konstruert turistens forventninger til den spesifikke opplevelsen.

Etter endt opphold returnerer individet tilbake til de trygge omgivelsene, der vedkommende bearbeider opplevelsen, gjerne sammen med andre. Det er en kombinasjon av vedkommende sitt utgangspunkt (fellesnevneren i alle 3 sirklene) og den opparbeidede forventning som til slutt vil påvirke hvilken opplevelse vedkommende vil sitte igjen med. Målet for produsenten er å skape opplevelsen slik at den er tilpasset forventningen til den anslåtte kundegruppen. Binkhorst (2006) skriver at produsenten må iakttas og undersøke konsumentens verdier nøye for å så stille spørsmålet: ”hvordan kan vi gjøre livet til våre kunder mer interessant?”. Bedriften må sette kundepreferanser i fokus og ikke kun det finansielle.

Avslutningsvis presiseres det at kunden i dag gjerne utveksler detaljer med andre om opplevelsene. Spesielt innen opplevelsesindustrien legger flere ut blogger på nettet hvor de forteller om sine opplevelser. Leavy og Moitra (2006) bekrefter dette og sier videre at på grunn av dagens teknologiske verden, oppstår det samhandling blant kundene (consumer 2 consumer) på et helt annet nivå enn tidligere. Forbrukere benytter internett og blogging på en slik måte at de til enhver tid er opptil 100% oppdatert på hva som finnes av produkter på markedet. Ved en slik utvikling øker konsumentens dømmekraft proporsjonalt med behovet, som igjen resulterer i at det er de som er ”ledende” på markedet med tanke på kunnskap om produkter, ikke produsentene.

### **2.2.2 Viktige faktorer for innovasjon i opplevelsesnæringen**

Som det fremkommer i beskrivelsen av opplevelsesindustri i begynnelsen av kapitlet, er innovasjon i servicevirksomheter, som for eksempel turisme, vanligvis ikke forskningsbasert. I stedet er fokuset på utvikling av praktiske ideer, og tilpasning av eksisterende produkter og prosedyrer. Slike innovasjoner har ofte sin opprinnelse i markedets ønsker, udekkede behov eller de ansattes ideer. Det er de ansatte som har direkte kundekontakt, og på den måten opparbeider de kunnskap om kundens ønsker gjennom feedback. Å benytte de ansattes ideer kan være med på å heve innovasjonsaktiviteten. De fleste reiselivsbedrifter i dag er små i størrelse og har ofte begrensede budsjetter, noe som gjør det ekstremt viktig å benytte de ressursene en allerede har for å kunne være innovativ og endringsvillig.

Jensen et al (2002) har skrevet en artikkel som omhandler nøkkelen til suksessfulle innovasjoner innen turistnæringen, som kan direkte relateres til opplevelsesnæringen. De faktorene Jensen (*op.cit.*) fremhever for å ha en solid og effektiv innovasjon er;

- *Strategi:* For å gjennomføre en solid innovasjon, burde det nedfelles faste kriterier for hvordan virksomheten går frem og hvilke kriterier som settes til grunn i konseptene. Dette må være i tråd med bedriftens visjon og forretningsidé.
- *Støtte ildsjeler:* Det burde være en flat struktur i organisasjonen der de ansatte som kan ha innspill med bakgrunn i nær kundekontakt, ikke skal være redd for å ta kontakt med sine overordnede for å videreformidle ideer.
- *Skape en opplevelse gjennom en sosial prosess:* Selv om det er en person som er intraprenør, burde det nedsettes ei utviklingsgruppe både av interne og eksterne individer for å videreutvikle ideen. Dette er en kreativ prosess og det er ikke alltid intraprenøren som er mest kreativ i organisasjonen
- *Nettverk:* Reiselivsbedrifter samarbeider ofte med andre operatører på markedet, samt at det søkes om midler for finansiering av prosjekter. Samtidig skaper nettverk sunne relasjoner, som videre vil gi gratis markedsføring i form av god omtale, bedre rykte i tillegg til at jungeltelegrafen er effektiv.

Som nevnt tidligere, har en del av dagens kunder gått over til å etterspørre produkter med mening, og det blir derfor viktig for bedriftene å gi berikende opplevelser til kunden. Masseproduksjon og standardiserte produkter blir mindre vanlig, mens produkter tilpasset den enkelte kunde på en personlig måte, blir mer vanlig. Kunden vil føle seg spesiell. Mens det tidligere (på 1980-tallet) var service som skilte produkter fra hverandre, er det i dag opplevelsen som er den største differensieringsfaktoren, og service har blitt en selvfølge (Mossberg 2007).

## **2.3 Kunden som ressurs**

*I dette kapittelet skal vi beskrive hvordan kunden kan benyttes som ressurs når et produkt, eller en opplevelse skal skapes. Vi starter med å forklare hva markedsorientering er, for å gi et innblikk i viktigheten av å benytte seg av markedet når konsepter skal utvikles. Dette leder videre til beskrivelsen av markedsdrevet innovasjon, som er hvordan en innovasjon kan*

*skapes på bakgrunn av innsamlet markedsinformasjon. Denne beskrivelsen fører til benyttelse av begrepet samhandling (co-creation), som er hvordan slike innovasjoner foregår. Avslutningsvis forklares stadiene i en innovasjonsprosess, og hvordan kunden kan benyttes i hvert enkelt stadie.*

### **2.3.1 Markedsorientering**

Belch & Belch (2007) fremhever en markedsorientert virksomhet, som en bedrift der de prioriterer å tilfredsstille kundens behov. Videre sier Gellatly og Peters (1999) at innovasjoner er markedsdrevne. Her fremkommer det en direkte relasjon mellom informasjonen innsamlet fra markedsorientering og nye innovasjoner. For å få til dette gjennomføres for eksempel kvantitative spørreundersøkelser og/eller fokusgrupper. Ved å benytte spørreundersøkelser og fokusgrupper, vil markedet og eventuell etterspørsel kunne kartlegges, samt gi et konkret uttrykk for hva kundene ønsker. Gjennom disse tilnærmingene avdekker produsenten trender og handelsmønster.

Markedsorientering defineres som: *”market orientation is a process that orchestrates coordination of human and physical resources in order to meet the demand in the markets”* (Kohli & Jaworski, 1990 i følge Haugland et al. 2004:5). For å bryte opp begrepet i ulike deler, sier Narver & Slater (1990 i følge Haugland et al 2004) at markedsorientering er en sammensetning av; *kundeorientering, inter-funksjonell koordinasjon og konkurrentorientering*. Følgene av dette skal være langsiktig profitt, men forutsetningen er å forstå hva som påvirker kundens kjøpekraft og handle deretter. Er det teknologiske faktorer, råvarepriser, miljøfaktorer eller generelt trendsetting som kan endre konsumentens handelsmønstre? Dette skal besvares ut fra markedsorienteringsverktøy, og denne type organisatorisk læring muliggjør ikke bare å produsere produkter før konkurrentene, men også før virksomhetens kundesegment forventer det. En markedsorientert virksomhet blir også fremstilt som en læringsinstitusjon som kontinuerlig arbeider proporsjonalt med kundens konsumeringsmønstre. Denne tilnærmingen kan benyttes som en del av implementeringsstrategien av markedsføringskonseptet. Block & Block (2005) hevder at markedsorientering ikke er noe mer enn systematisk innsamling, analyse og presentasjon av informasjon. Videre hevder (*op. cit.*) at denne tilnærmingen vil hjelpe og identifisere markeds karakteristika, determinere pris, utvikle nye produkter, designe nye markedsføringskampanjer, effektivisere distribusjon og ikke minst kunne sammenligne resultatene mot undersøkelser som tar for seg kundetilfredshet. Block & Block (*op. cit.*)

mener at virksomhetene som velger å benytte seg av dette, må se på disse kostnadene som fremtidig ROI (Return On Investment), altså en investering som vil gi avkastning i fremtiden.

### 2.3.1.1 Markedsdrevet innovasjon

Med bakgrunn i at markedsorientering bygger på at bedriftene skal orientere seg om markedet, bygger markedsdrevet innovasjon på at innovasjoner skal foregå i samarbeid med markedet. Gunn Ovesen ([www.dn.no](http://www.dn.no), 26.08.2005), direktør i Innovasjon Norge, fremhever at de aller fleste innovasjoner oppstår i kontakt mellom kunder og leverandører og at det er dette som kalles kunde- eller markedsdrevet innovasjon. Hun presiserer også at det kun er et fåtall bedrifter som har innovasjoner som kun er basert på forskning. Påstanden hennes om at de fleste innovasjoner oppstår mellom kunde og produsent, innebærer samhandling med kunde i en innovasjonsprosess.

*”Market orientation and product innovation are core strategic capabilities of market-driven businesses”* (Lukas & Ferrell, 2000:240). Her fremkommer det at en markedsdrevet innovasjon er en innovasjon som baseres på en kombinasjon av ulike markedsinformasjoner. Videre sier Lukas & Ferrell (*op.cit.*) at markedsdrevne bedrifter konkurrerer på mye mer enn selve produktet. De konkurrerer på konsepter der produktene er knyttet til følelse, opplevelse, service, og tilleggstjenester. De konkurrerer på merkevare, design og identitet. Pris og salgskanaler er også viktige deler av forretningsstrategien. Det fremheves også at det som hovedsaklig skiller en innovativ virksomhet med en mindre innovativ, er deres fokus på markedsorientering og markedskunnskap.

Markedsorientering og markedsdrevet innovasjon bygger på å benytte seg av kunnskap fra markedet. Det vil si å samhandle med kundene for å skape innovasjoner.

### 2.3.2 Samhandling med kunder gir innovasjon

*Markedskommunikasjon er et virkemiddel i samspillet, mellom produsenter og konsumenter basert på tilbud og etterspørsel. Flere typer media kan brukes, og kommunikasjonen kan være både enveis og toveis prosesser. Det vi fokuserer på er co-creation, også beskrevet som samhandling med kunder.*

Den tradisjonelle tilnærmingen til verdiskapning har vært at det er bedrifter som skaper verdier. Fokuset på all innovasjon har tradisjonelt vært rettet mot de produktene og tjenestene bedriftene tilbyr (Leavy og Moitra, 2006). Det fremkommer i deres intervju med C. K.

Prahalad, at på grunn av de endringer som har skjedd i digitalisering, teknologi- og industriutvikling, er den tradisjonelle verdikjede-modellen åpen for endring. Ut fra dette har co-creation, som betyr samhandling med kunder, oppstått. Begrepet "co-creation" betegner vi i denne oppgaven som samhandling med kunde. I sammenheng med serviceinnovasjon defineres co-creation som; *"the processes, deeds and interactions where a service provider collaborates with current (or potential) customers to learn about the market and alter organizational behaviour"* (Matthing et.al, 2004:487).

Kombinasjonen av nye tilnærminger og markedskunnskap er meget effektivt i tilfeller der nye produkter skal skapes. For å fungere effektivt kan ikke all tillitt legges på nyskaping. Innovasjon kan også innebære organisatoriske innovasjoner som resulterer i at virksomheten kan jobbe tettere opp mot kunden. Organisasjon og struktur er like viktig som produktet i seg selv. Webb (1994) er veldig opptatt av markedstilpasning og sier "Adapt or die", som kan oversettes til; "tilpass markedet eller gå konkurs!". Realiteten er faktisk slik, at det er kontinuerlige endringer i markedet, som videre er et resultat av kundens hyppige behovsendringer. Webb (*op.cit*) påpeker at for å være konkurransedyktig må bedriftene følge utviklingen. Å benytte kunden som ressurs i innovasjonsprosesser, vil gjøre bedriftene ytterligere oppdatert på markedet og konkurransedyktige. Fokuset er fremdeles på kostnader, kvalitet og hurtighet, men bedriftene må ta mer hensyn til hva kundene ønsker. Dersom bedrifter skal lykkes i innovative markeder, må de produsere konkurransedyktige produkter, slik at markedsandelene kan holde seg på ønsket nivå (Rowley 2007). I lys av dette har mange virksomheter endret seg fra å være tradisjonelle verdiskapingsbedrifter, til å være samhandlende bedrifter. Bedriftene har gått fra å produsere selve innovasjonen, til å oppleve innovasjon gjennom samhandling med brukeren (Martin og Horne 1995). Det viser at antallet proaktive læringsorganisasjoner, der fokuset på å få en slik forståelse av kundesegmentet øker.

Matthing et al (2004) beskriver tre ulike typer samhandling; design for kunden, design med kunden og design av kunden. De mener at dette fenomenet har flere positive sider ved seg. Prahalad (Leavy og Moitra, 2006) fremhever dette som en fantastisk mulighet til å skape en plattform som gir konsumentene en mulighet til å skape sine egne opplevelser. Produksjon på et slikt nivå er kun kognitivt begrenset, som vil si begrenset av kunnskap og fantasi. Eksempel på dette er kafékjeden Starbucks og Apples iPod, som begge er designet gjennom

samhandling med brukerne (Belch & Belch 2007). I disse tilfellene ble representanter fra ulike kundegrupper satt i fokusgrupper hvor de fremla sine behov og ønskede attributter i de aktuelle konseptene. Dette kan også gjennomføres i serviceinnovasjoner i opplevelsesnæringen. Det er i utgangspunktet kunden som har førstehåndskunnskap om hva som er en god opplevelse, og det er viktig at de brukes i størst mulig grad. Så lenge produsent og konsument forstår hverandre, og snakker samme språk, er en slik dialog et viktig verktøy for å utvikle bedre produkter. I opplevelsesproduserende virksomheter er det vanlig at tilbyder og kunde har en dialog for å tilpasse opplevelsen. Denne dialogen kan ikke direkte relateres til radikale innovasjoner, men heller mindre inkrementelle innovasjoner som angår tilpasning av eksisterende opplevelseskonsepter

For å gjennomføre en slik kunde- involvering, kreves det mye fra kundene. De må først og fremst være genuint interessert i selve produktet, og stille høye krav til produktets kvalifikasjoner. Ofte er de brukere med spesielle behov. De må også ha kunnskap, villighet til læring og eksperimentering, samt være aktiv i dialog med de andre involverte i prosessen. På den måten kan innovasjonen kvalitetssikres gjennom å testes sammen med kunden. I neste kapittel fremheves faktorer som viser at samhandling med kunde gir økt mulighet for utvikling av langsiktige relasjoner mot kundegruppen, og at kjøpet ikke blir en engangsforeteelse.

### **2.3.3 Samhandling skaper relasjoner**

Hvorfor er en slik samhandling med kunder en viktig måte å drive forretningsvirksomhet på? Det ble foretatt en undersøkelse av Shaw (1985) som viste at 76% av alle innovasjoner produsert i en form for samhandling med sluttbrukere. Denne undersøkelsen er relativt gammel, men rettes blikket tilbake til 80-tallet, var det da et paradigmeskifte innen markedsføring og bedriftsledelse (Grönroos, 2000). Dette paradigmeskiftet resulterte i relasjonsmarkedsføring, som har som mål å danne langsiktige relasjoner med bedriftens kundegruppe, og er et virkemiddel for å opprettholde kundens lojalitet. Bedrifter skiftet fokus til det relasjonelle, og resultatene i undersøkelsen som ble gjennomført tiåret etter er et resultat av dette. Grönroos (*op. cit.*) hevder at overlevelse i dagens turbulente marked avhenger av solide relasjoner til bedriftens interessenter. Det vil være kunder, konkurrenter, samarbeidspartnere, lokalbefolkning osv. Uten noen form for relasjoner til disse, vil det være



umulig å tilpasse seg markedet effektivt, men samarbeid med disse interessentene vil også være umulig. Som det fremkommer av dette, er begrepene samhandling (co-creation) og relasjonsmarkedsføring relatert til hverandre, både teoretisk og praktisk. Gummesson (2003) definerer relasjonsmarkedsføring som; *"markedsføring som setter relasjoner, nettverk og interaksjon i sentrum"* (Gummesson *op. cit.*:15).

Interaksjon er fellesnevneren for relasjonsmarkedsføring og samhandling. Produsenten og kunden/samarbeidspartneren samhandler for å skape et produkt, og det skapes en relasjon. En relasjon som er umulig å oppnå på noe annet plan. Det skapes et felles engasjement om bedriften og produktet, som vil være positivt både for en forbedret opplevelse av produktet for kunden, og muligheten for en lysere fremtid for bedriften.

Gummesson (2003) sier videre at i dagens marked er det ikke bare reklamebyrået og markedsavdelingen som driver med markedsføring. Derimot er alle ansatte i bedriften markedsførere i den forstand at deres service og engasjement opp mot kundesegmentet er avgjørende for kundes oppfatning av relasjonen. Faren, dersom bedriften tenker kun engangssalg, uten et langsiktig perspektiv, vil være å tenke på basis av tradisjonell markedsføring/transaksjonsmarkedsføring (*op. cit.*).

Transaksjonsmarkedsføring kan beskrives som: *"der fokus er å skape kjøp og engangshandel"* (Grönroos, 2000:21). Gjennom dette får ikke bedriften opparbeidet et lojalt nettverk og kundegruppe. Dersom det da skulle komme en tilsvarende tilbyder, er det ingenting som i utgangspunktet holder kunden igjen til å velge konkurrenten foran sin egen virksomhet. Tabellen under beskriver de konkrete differansene mellom direkte transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring.

Tabell 2: Transaksjonsmarkedsføring VS relasjonsmarkedsføring

<b>Transaksjonsperspektivet</b>	<b>Relasjonsperspektivet</b>
Transaksjoner	Relasjoner
Engangssalg	Selge til samme kunden flere ganger
Konkurranse	Konkurranse, samarbeid og nettverk
Verdi distribusjon	Verdiskapning
Uavhengighet	Gjensidig avhengighet
Produkt	Produkt (fysisk produkt og tjenesteyting)

Bjørnmyr et al (2006)

Som det fremkommer av tabellen er nettverksbygging opp mot konsument og samarbeidspartnere i produsentens nettverk, en ny type tankegang. Det skal nevnes at fokuset på service har vært tilstedet under det tradisjonelle paradigmet, men ikke på en slik måte at målet er relasjonsbygging.

Grönroos (2000:27) viser til tre taktiske elementer når en bedrift skal lage en strategi for å bygge fremtidige relasjoner:

- 1) Søke direkte kontakt med kunder og andre samarbeidspartnere
- 2) Bygge en database som dekker nødvendig informasjon angående kunden
- 3) Utvikle et kundeorientert servicesystem som opprettholder kommunikasjonen med kunden.

Disse tre strategiske elementene setter den strategiske basen for suksessfull relasjonsledelse. Grönroos (2000) mener dette er nødvendig dersom en bedrift skal ha mulighet til å implementere strategier for kunderelasjoner. Kort oppsummert er omfattende kunnskap om kundesegmentet, både som konsument og person, hovedkriteriet for å kunne gå videre med å bygge nære relasjoner.

Foruten økt tilpassning av produktet til sluttbrukeren, er det flere fordeler med samhandling. Fokuset flyttes aldri fra økonomi og profitt uansett hvor proaktiv en ønsker å være. Matthing et al (2004) henviser til tre fordeler ved å involvere kundene i utviklingsfasen. Den første er reduksjonen av antall tester som blir foretatt. Ved å ha kunnskap om de essensielle ytelsene produktet må inneha, kan de involverte kundene gi råd om de nødvendige tilpassningene som må iverksettes. Gjennom disse prosessene utvikler produsenten en direkte forståelse av kunden og de krav som stilles til produktet. Samtidig blir produsenten bedre kjent med produktet, og slik kan en solid brukerstøtte utvikles når lanseringen blir igangsatt. De andre to fordelene er at virksomheten må forbedre serviceavdelingen og lære sin kunde å kjenne på en nærere måte. Gjennom disse prosessene får virksomheten nær kunnskap til kundens preferanser, og kan gjennom dette videreutvikle serviceavdelingen.

Mossberg (2007) henviser til at kunden kan være ”markedsfører” for et produkt dersom de opplever noe ekstraordinært. Dette henger sammen med at opplevelser blir oppfattet som ekstraordinære hendelser som kundene blir tilbudt. Gjennom dette fremkommer også

påstanden om at hele personalet i en bedrift samt kundene fungerer som ”deltidsmarkedsførere” (Mossberg 2007). Det å gi kunden en minnerik eller ”wow-opplevelse”, som de igjen kan fortelle venner og bekjente, vil føre til gjenkjøp og at ryktet sprer seg. En annen faktor vil være at kunden gjerne involveres og engasjeres i virksomheten i betydelig grad, og på den måten blir med på å produsere sin egen opplevelse.

Nå er det gitt et overblikk over hvordan en virksomhet kan samhandle med sine kunder og andre eksterne interessenter ved utvikling av innovasjoner. Videre vil det bli illustrert hvordan bedriften kan benytte denne kunnskapen og markedsinformasjon i en innovasjonsprosess når det skal utvikles et nytt konsept eller opplevelse.

### 2.3.4 Innovasjonsprosessen

*Med tanke på at oppgaven omhandler opplevelsesnæringen, er det mest naturlig at vi beskriver stadiene i en service-innovasjon og ikke en industriell innovasjon. Likevel er det ett tema som omhandles i en industriell innovasjon som ikke i utgangspunktet skal være med i en service-innovasjon, som vi likevel mener er relevant å ha med. Dette er videreutviklingsstadiet i en innovasjonsprosess. Det er mest hensiktsmessig, med tanke på oppgavens mål, som er å avdekke hvorvidt kunden blir benyttet som ressurs for utvikling av opplevelser. Denne samhandlingen inkluderer spesielt stadiet videreutvikling som vil være inkludert når vi omtaler serviceinnovasjon.*

En effektiv og oversiktlig innovasjonsprosess gir bedriftsledere kontinuerlig beslutningsgrunnlag om det aktuelle prosjektet skal videreføres eller ikke. Pinchot og Pellman (1999) karakteriserer en innovasjonsprosess som ”checkpoints”, en bekreftelse av oppfylte delmål eller milepæler. På den måten kan angitte ressurser bli allokert på riktig måte, og milepælene vil anses som mål som må nås for å kunne gå videre til neste del av utviklingsprosessen. Justeringer kan bli gjort underveis når ideen sees i sammenheng med andre faktorer. En potensiell fallgrube når slike sjekkpunkter er nedfelt, vil være at de symboliserer en bekreftelse på suksess. Når et delmål er oppnådd og godkjent, kan det være vanskelig på et senere tidspunkt å se nødvendige justeringer, dersom det tidligere er oppfattet som godkjent. Det må alltid foreligge sunn fornuft, forretnings test og erfaringsbaserte avslutninger under hele prosessen. Van de Ven (1999) hevder at en slik prosess ofte er hemmende for den entreprenøren i virksomheten, fordi beslutningstakerne fokuserer for mye

på begrensningene, og ikke mulighetene. På en annen side vil dette hjelpe entreprenøren å identifisere kritiske faktorer vedrørende sine ideer. Dette vil igjen gi dem kvalifikasjoner så de selv kan ta standpunkt på hvorvidt deres idé er satsingsverdig.

Van de Ven (*op. cit.*) har tre anbefalinger for en vellykket innovasjonsprosess:

- 1) Ha solide innovasjons - og prosess ledere som er dedikert til prosjektet, spesielt når prosessen møter intern og ekstern motstand.
- 2) Strukturere prosessen i flere nøkkelpunkter - deadlines, samlinger og små demonstrasjoner underveis for å vise progresjon. Dette fordi de involverte må ha tro på produktet, hvis prosjektet møter motstand.
- 3) Ikke bare være fleksibel med det som angår akseptable innovasjonstilpasninger, men også argumentene mot de forskjellige innovasjonskriteriene.

Videre følger en beskrivelse av innovasjonsprosessen og hvordan markeds-informasjon og kunden benyttes som ressurs i hvert enkelt stadiet. I kapittelet som omhandler videreutvikling av produktet introduseres to ulike tilnærminger av en produktinnovasjon i en produktutviklingsmodell.

#### **2.3.4.1 Idéfasen**

Å utvikle nye opplevelser vil ifølge Gellatly & Peters (1999) være for å entre nye markeder, eller for å styrke sin markedsposisjon i et ellers presset marked. Andre tilfeller kan være at kunden selv etterspør et spesielt konsept eller opplevelse. Da må virksomheten vurdere hvorvidt denne ideen er levedyktig. Videre sier Gellatly & Peters (*op. cit.*) at virksomheten bør ha en horisontal organisasjonsstruktur, der ansatte kan legge frem nye ideer uansett hvor usannsynlig de er.

En ny idé for å tilpasse et konsept, resulterer nødvendigvis ikke i at kunden opplever selve konseptet som nytt. Konseptet kan være eldre, men den nye tilpasningen til konseptet kan være ”nytt” for kunden. Definisjonen av et nytt produkt er ifølge Ettlie (2006:265): *”New products are consumer or industrial offerings for the first time”*. Definisjonen av ”ny” er litt vag, og hvorvidt dette betyr at den er ny i form av endringer, på for eksempel en bil, eller om det er banebrytende nye produkter som for eksempel biodiesel, sier den ingenting om. I en artikkel fra Marketing News (Ettlie, 2006) fremkommer det at kun 6% av mer enn 25 000 produkter som kom på markedet i 1998 var proaktive, i den forstand at de var genuint

nyskapende. Som det vil fremkomme videre i oppgaven er ikke nødvendigvis en ny idé direkte relatert til utvikling av nye konsepter, men ofte tilpassninger av eksisterende produkt/opplevelser.

Webb (1994) henviser til to ulike måter en innovasjonsprosess kan starte. Den første metoden er den ”proaktive”, hvor virksomheten utvikler et nytt og radikalt produkt gjennom forskning og utvikling. Markedet vil være uvitende om produktet, og har heller ingen forventninger. I slike tilfeller vil det være mulig å avdekke eller skape et nytt marked. Den andre typen innovasjonsprosess Webb beskriver er den reaktive innovasjonen, som er den innovasjonskategorien som er mest benyttet. I dette tilfellet forventer markedet produktet eller tjenesten, og bedriften må starte en endringsprosess for å avdekke behovet. Dette kan forekomme ved en kombinasjon av proaktiv og reaktiv metode, og i den forstand forbedrer eller endrer virksomheten et eksisterende konsept.

#### ***2.3.4.1.1 Kunden som ressurs i idéfasen***

Hernes og Koefoed (2007) hevder at kommersialiseringen av en innovasjonsprosess starter i selve utformingsfasen. Forskerne hevder videre at virksomheten bør holde et konstant fokus på kundens konsumbehov og opprettholde kontakten med markedet gjennom hele innovasjonsprosessen. Hernes og Koefoed (*op. cit.*) listet opp tre viktige punkter, som bør være styrende når en idé skal skapes. Det var hvem, hva og hvordan skape verdier. Denne informasjonen kan frembringes ved å analysere markedsinformasjon fra markedsanalyser og kundeanalyser, for å evaluere om ideen er levedyktig innenfor virksomhetens opplevelsesspekter. En av nøkkelfaktorene er solid markedsorientering om produktets levedyktighet, kundens forventninger og en grundig segmentering av produktets kundegruppe.

Baldwin (2007) påpeker at på det tidspunkt virksomheten har mottatt ulike ideer for nye konsept, eller eventuelle endringer, bør de innkalle ulike interessenter for å evaluere ideene. Spesielt påpeker han å benytte eksisterende og potensielle kunder. Dette for å få objektive tilbakemeldinger på deres ideer og hvordan de er i forhold til konkurrentenes konsepter. Baldwin (*op. cit.*) påpeker at ved benyttelse av kunder, utgjør dette en minimal kostnad for virksomheter som ellers er presset ressursmessig.

Videre påpeker Baldwin (*op. cit.*) fire faktorer innovasjonspanelet bør vurdere ved utvelgelsen av ideer til nye konsepter. Disse er:

- 1) Potensiell profitt og sannsynligheten for å oppnå denne profitten
- 2) Hvilke finansielle utgifter vil innovasjonen gi?
- 3) Har virksomheten nok menneskelige ressurser for å utvikle prosjektet?
- 4) Hvilke tiltak må virksomheten iverksette dersom produktet ikke oppnår forutsette estimater?

Som disse punktene fremviser er det ikke fokus på hva eventuelle konkurrenter foretar seg, men kun på utviklingen av egen opplevelse. Baldwin (*op. cit.*) fokuserer kun på hvordan benytte kunden som ressurs for å utvikle et konsept som styrker bedriftens markedsposisjon. De finansielle aspektene er ikke opp til kunden, men eventuell betalingsvillighet kan diskuteres med kunden. Under punkt 4 påpekes det at virksomhetens rykte kan skades ved en mislykket innovasjon. Kostnaden for å gjenopprette bedriftens varemerke kan ofte overstige kostnaden ved en opplevelsesinnovasjon. Et eksempel som benyttes er å utvikle et konsept som ikke er i samsvar ved virksomhetens visjon og kjernekonsept.

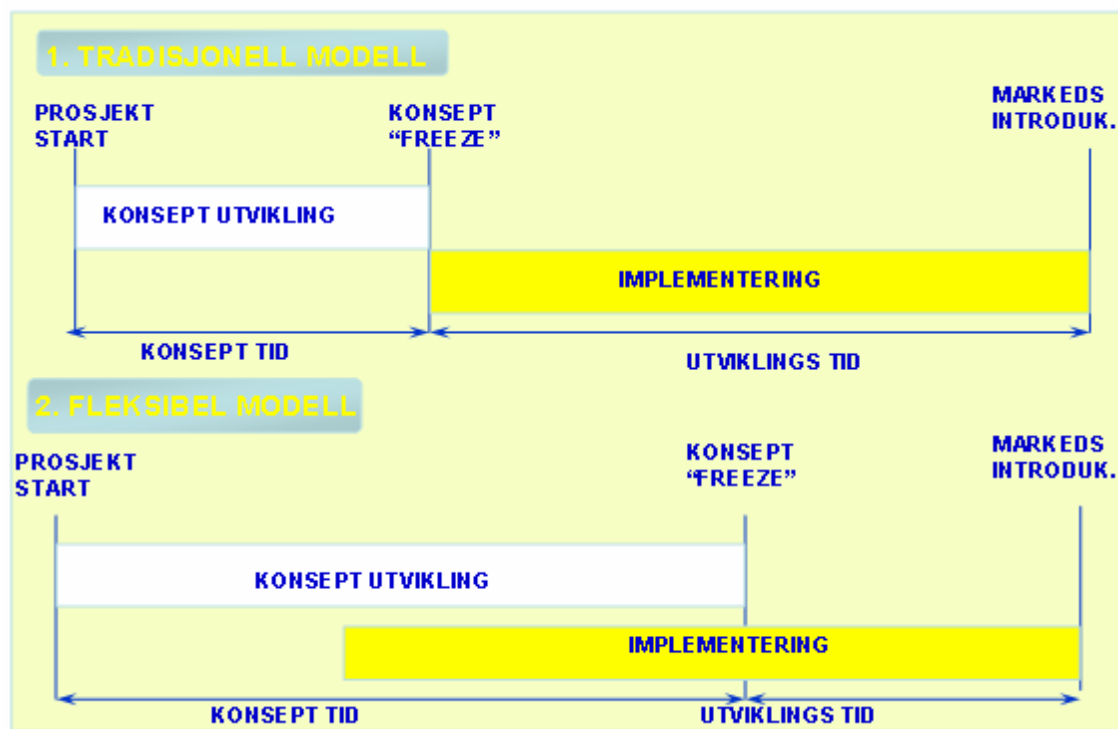
Avsluttende skal gruppen kategorisere de aktuelle ideene etter disse fire punktene og derfra foreta et objektiv valg for videre utvikling av konseptet.

#### **2.3.4.2 Utvikling**

Når selve ideen er utviklet, starter neste del av innovasjonsprosessen som er de praktiske utberingene av innovasjonen. I dette kapittelet vil det fremkomme hvordan en virksomhet effektivt kan utvikle et nytt konsept eller opplevelse ved å benytte kunden og markedsinformasjon som en effektiv ressurs. Det benyttes en figur, figur 5, som illustrer hvordan en virksomhet kan gjøre innovasjonen fleksibel i den forstand at videreutviklingsfasen og implementeringsfasen inngår i hverandre. Dette kapittelet er en kombinasjon av de to stadiene, for å gi et bedre innblikk i hvordan en bedrift kan utføre dette.

Som nevnt i forrige kapittel, ble det opprettet et innovasjonspanel som inkluderte ansatte, et utvalg av eksisterende og potensielle kunder samt andre eksterne interessenter. For å skape effektivitet og struktur videre i utviklingsfasen, fordeles oppgavene blant de involverte i prosessen. Arbeidsoppgavene blir fordelt ut fra fremdriftsplanen som ble definert i oppstartsfasen. I denne delen av innovasjonsprosessen dukker det ofte opp problemer. Det som i starten kan virke som en oversiktlig og lett prosess, kan vise seg å bli langt mer komplisert. På det tidspunktet problemer oppstår, bør det være avsatt tid i fremdriftsplanen for

videreutvikling og utbedring. Når prosessen med å avdekke problemer er i gang, vil ”Snøballeffekten” (Van de Ven, 1999) oppstå. Det vil si at når det først fokuseres på problemer og begrensninger dukker det alltid opp flere. Da kobles alle beslutningstakere sammen for å diskutere mulighetene. Her deltar administrasjonen samt det teamet som er engasjert i denne innovasjonsprosessen. Derimot kan arbeiderne ofte bli ineffektive på grunn av toppledelsens involvering og engasjement. Van de Ven (*op. cit.*) mener de beste løsningene forekommer når det ikke legges press fra de øverste beslutningstakerne, og produksjonen vil være mer effektiv når arbeiderne ikke føler seg overvåket av sine overordnede. Dodgson og Rothwell (1996) er kritisk til utsagnene fra for eksempel Van de Ven (1999) som hevder at dersom virksomheten holder seg til de gitte delmålene i innovasjonsprosessen resulterer det i suksess. Dodgson og Rothwell (*op. cit.*) hevder at utviklings- og implementeringsfasen ikke bare består av delmål. Ved å kun fokusere på de målene som allerede er nedfelt, er det lite rom for fleksibilitet i innovasjonsprosessen. Dette er ikke i overensstemmelse med at virksomheten utvikler et produkt for et marked i kontinuerlig endring, men det kan være et eksempel på de individuelle kravene en kunde i servicenæringen etterspør. For å illustrere fordelene med å kontinuerlig benytte markedskunnskap i innovasjonsprosessen, og kunden som ressurs når nye produkter skal utvikles og implementeres, vil vi se på to ulike tilnærminger til innovasjonsprosessen som illustreres i figur 5.



FIGUR 5: TO TILNÆRMINGER TIL PRODUKTUTVIKLING (Olsen 08.11.07)

Modellen illustrerer to ulike tilnærminger til produktutvikling. Det som er viktig å presisere er at figuren i utgangspunktet var utviklet for innovasjon av fysiske produkt, men kan like gjerne relateres til en serviceinnovasjon i opplevelsesnæringen. Det modellen i hovedsak fokuserer på, er at det er hensiktsmessig å vente med å fryse konseptet, fordi tiden fra konseptet blir ”frosset” og til lansering ikke bør være for lang. I tilfeller der omgivelsene er kjennetegnet av stor grad av turbulens, med kontinuerlige endringer innenfor både teknologi og marked må teknologiske og markedsmessige endringer som skjer nærme implementeringsdatoen kunne tas hensyn til. På den måten vil den nye opplevelsen være tilpasset markedets behov (Olsen 08.11.07). Det fremkommer av modellen at det er hensiktsmessig å vente lengst mulig med å fryse et nytt konsept, fordi eventuelle markedsendringer som skjer frem til implementeringen av produktet bør kunne tas hensyn til, og spesielt hvis det går lang tid fra idé til implementering. I løpet av denne tiden kan en konkurrent utvikle et tilsvarende produkt, og lansere det like før bedriftens produkt er klart. I slike situasjoner kan det være viktig å ha en fleksibel produksjonsstruktur, slik at produktet raskt kan tilpasses og tilfredsstille markedets behov. Dersom det ikke er mulig å utføre endringer, vil det være en risiko for å måtte legge ned prosjektet. Da vil all utført forskning, utvikling og markedsarbeid bli en stor kostnad i stedet for investering. Bedriften bør da iverksette nye markedsaktiviteter som gir positiv PR for å gjenopprette virksomhetens varemerke på markedet.

På dette tidspunkt ansees utviklingen av konseptet som avsluttet, og det er opp til salgs- og markedsavdelingen å få produktet ut på markedet. Dersom konseptet er utviklet av samme virksomhet som selger det, hevder Van de Ven (1999) at implementeringen ofte forekommer proporsjonalt med utviklingsperioden. Van de Ven (*op. cit.*) sier videre at konseptet ofte blir integrert med det konseptet som erstattes, i motsetning til å direkte erstatte det. På dette tidspunktet starter prosessen med markedsaktiviteter og en avsluttende evaluering av prosessen. Fokuset er på den totale prosessen fra idé til implementering. Selve utformingen av evalueringsprosessen blir omhandlet isolert sett i neste kapittel.

Enveis kommunikasjon er det som tradisjonelt kan karakteriseres som markedsføring. Denne type verktøy viser hvor viktig det er med markedskommunikasjon og markedsorientering for korrekt valg av markedsføringsmetode. (Belch & Belch 2007) benytter begrepet ”Integrated Marketing Communications” som er en kombinasjon av de ulike promoteringselementene,



samt andre markedsaktiviteter som kommuniserer med virksomhetens kunder. Dette baseres på å velge de korrekte tilnærmingene slik at produktets kundesegment blir påvirket.

I markedsbaserte økonomier, har forbrukerne lært å stole på markedsføring og andre former for reklame, for å få informasjon de kan bruke når kjøpsbeslutninger skal tas. Belch & Belch (2007) påpeker viktigheten ved å benytte riktig markedsføring for å nå riktig målgruppe. Gjennom en segmenteringsprosess kan virksomheter avdekke hvilke kanaler de mest effektivt kan bruke for å nå sin kundegruppe, med riktig budskap. Her fremkommer det hvor viktig det er å kjenne kundene sine og hvor effektivt det vil være å trekke kunden inn i disse prosessene. Videre vil det fremkomme hvordan virksomheten kan benytte kunden og markedet som en ressurs i en eventuell videreutviklingsprosess.

#### ***2.3.4.2.1 Kunden som ressurs i utvikling og implementeringsstadiet***

Dersom det nye produktet ikke er tilpasset kundens behov, kan resultatet bli katastrofalt både finansielt og merkevaremessig. Gellatly & Peters (1999) mener bedriften bør fortsette å benytte de kundene som var med i utvelgelsen av ideen for nye konsepter og opplevelser. Det er de som objektivt kan reflektere over de faktorene som resulterer i at konseptet vil være tilpasset kundens behov for en god opplevelse.

Pekkarinen (2006), Finlands handels og industriminister, hevder at når virksomheter, spesielt i opplevelsesnæringen, utvikler nye opplevelser, må konseptet være så interessant at kunden husker oppholdet og hvem som var arrangør. Merke varebygging innenfor nasjonale og internasjonale opplevelsesnæringer er kritisk. Det hjelper ikke med jungeltelegrafen når kunden ikke husker hvem som regisserte opplevelsen. Pekkarinen (*op. cit.*) sier videre at kunden anser opplevelsen som en helhet og har ikke noe fokus på hvem som har utviklet eller iscenesatt den. Dersom opplevelsesbedriften er interessert i større kundegrupper og hyppigere inntjening, bør de heller standardisere opplevelsene og dra nytte av stordriftsfordeler. På grunn av kundenes holdninger vil dette spare produsenten mye kostnader ved individuelle tilpasninger av eksisterende opplevelser. Derimot påpekte Pekkarinen (*op. cit.*) at virksomheten må lære kunden å kjenne dersom de ønsker å skape relasjoner med vedkommende både før og under oppholdet. Og de må gjennomføre en grundig markedsorienteringskampanje. Dette kan gjerne gjennomføres i samarbeid med andre aktører i markedet eller samarbeidspartnere.

I kombinasjon med kvantitative undersøkelser, fokusgrupper og eventuelle produktprøver kan en opplevelsesbedrift lære sine kunder å kjenne (Hernes og Koefoed, 2007). I mange tilfeller der det er bruk for denne type teknikker, vil ikke kundene bli eksponert for det faktiske produktet, men en illustrasjon av konseptet. Dette for å avdekke et førsteinntrykk og meninger om konseptet på et teoretisk plan. Dersom det avholdes flere simultane fokusgrupper med både potensielle og eksisterende kunder med ulik bakgrunn, men i samme kundesegment, vil ulike meninger og synspunkt fremkomme. Dette er allerede utvalgte ideer, og på dette tidspunkt bør derfor nye kunder inkluderes for å kunne gi en bedre, og mer objektiv tilbakemelding. Faktorer som omhandler hvorvidt konseptet ansees i forhold til konkurrentenes, vil også fremkomme. Markedsorientering, og konkurrentanalyse, bør foretas av alle virksomheter. Hvilke produkter har konkurrentene? Finnes det andre tilsvarende produkter? Dette er en viktig prosess for eventuelt å foreta tilpasninger som fremmer det nye produktet. Om det finnes like eller nesten like produkter, kan uavhengige konsumenter kontaktes for å få deres synspunkt ved en sammenligning av produktene. Bennett og Cooper (1981) og Hayes og Abernathy (1980) argumenterer for at i virksomheter med mye fokus på konkurrentene, er sannsynligheten mindre for at nye produkter blir lansert (radikale konseptinnovasjoner). Bakgrunnen for disse argumentene stammer fra virksomheter som er så opptatt av konkurrentenes kapabiliteter og produktspektre, at innovasjon i samme retning faller naturlig, og konkurrentenes tiltak blir prioritert fremfor bedriftens egne mål.

En potensiell fallgrube kan være at beslutningstakerne blir for fokusert på sine subjektive synspunkter om produktet, og neglisjerer kundebehovet. Dersom analytikerne og beslutningstakerne har sterke preferanser om produktet, kan undersøkelser som resulterer i noe motsigende bli oversett. Derfor bør det, som nevnt, engasjeres et panel av kunder som objektivt kan bistå i konseptutviklingen. Analyse av markedsinformasjon er en sensitiv del av innovasjonsprosessen, fordi kostnaden ved en mislykket innovasjon kan være stor, både finansielt og merkevaremessig.

Videre utredes faktorene som omhandler innovasjon og implementering av konseptet på markedet samt de verktøyene som bør benyttes for markedsføre konseptet effektivt. *"The success of an innovation depends fundamentally on its commercial"* (Gellatly & Peters, 1999:2). Her fremkommer det at en suksessfull innovasjon er avhengig av et den har en kommersiell verdi. Den må tilfredsstille kundens behov, og være kommersielt salgbar. For å være salgbar, må budskapet om produktets funksjonalitet kommuniseres gjennom korrekt

media, som kundegruppen benytter. Budskapet må også utformes på en slik måte at kunden (mottakeren) tolker budskapet på korrekt måte (Strøm, 1997).

Det kan være hensiktsmessig å starte med implementeringen i utviklingsfasen, slik figur 5 viser. Om det er mulig for produsenten, bør en fleksibel produksjonsstruktur følges, og avslutningen av konseptutviklingen utsettes til det er absolutt nødvendig. Lanseringsprosessen kan heller iverksettes underveis i utviklingsprosessen, og muligheten for å kunne foreta nødvendige produktjusteringer i et turbulent marked, der teknologi og preferanser endres kontinuerlig, vil være tilstede. Risikoen for en eventuell mislykket lansering vil på den måten reduseres.

Dodgson og Rothwell (1994) fremmer flere nøkkelfaktorer innen markedskommunikasjon i implementeringsfasen:

- (1) Det burde foreligge positive tilbakemeldinger fra alle parter i distribusjonskjeden, meningsmålinger og rådgivere.
- (2) Strategi for å skape bevissthet blant konsumentene, stimulere interessen samt generere konsumering av det angitte produktet
- (3) Annonsering, promotering og personlig salg vil være kritisk når det gjelder valg og hurtighet i markedspenetreringen.

Ovenfor fremkommer disse 3 punktene som essensielle i implementeringsstrategien. Punkt (3) henviser til viktigheten med å benytte den korrekte kombinasjonen av tradisjonelle markedsføringsverktøy for å kommunisere med det tilsiktede kundesegmentet. Dodgson og Rothwell (1994) sier at strategien for markedsføring må tilpasses bedriftens ønskede markedsposisjon. Videre aktualiserer disse punktene viktigheten ved å opprette bekjentskap til kunden. Via den innsamlede markedsinformasjonen og direkte kundekontakten kan informasjon om etterspørsel og korrekt benyttelse av media styrke virksomhetens kredibilitet. Oppnås dette i kombinasjon med budsjetterte salgstall viser innovasjonen suksess til bedriftens interne og eksterne interessenter.

En annen fordel ved å integrere implementeringsfasen i utviklingsperioden, er muligheten for å starte salgsprosesser tidligere. Virksomheten kan gjøre markedet oppmerksom på opplevelsen før lansering. Personlig salg er et verktøy som hovedsakelig benyttes til det kommersielle salgsarbeid, men også som en relasjonsbygger mot potensielle og eksisterende

kundegrupper. Grönroos (2000) påstår at suksess baseres helt og holdent på relasjoner og nettverk. Salgsteamet bør engasjeres tidlig for å iverksette promoteringsarbeidet. De kan knytte opp potensielle kunder mot informasjonskampanjer for å diskutere pretesting, forhåndshandel og samle inn synspunkter om det nye konseptet. Økt nysgjerrighet omkring konseptet kan skapes ved å gjennomføre en forhåndslansering. Virksomheten kan invitere media, samarbeidspartnere og kunder for prelansering av konseptet. Ved å benytte testrunder av opplevelsen, kan journalister subjektivt omtale opplevelsen samt intervju de andre deltakerne. Dette resulterer (forhåpentligvis) i god PR, som vil være positivt for virksomhetens eksterne interessenter, og det kan antyde etterspørselen.

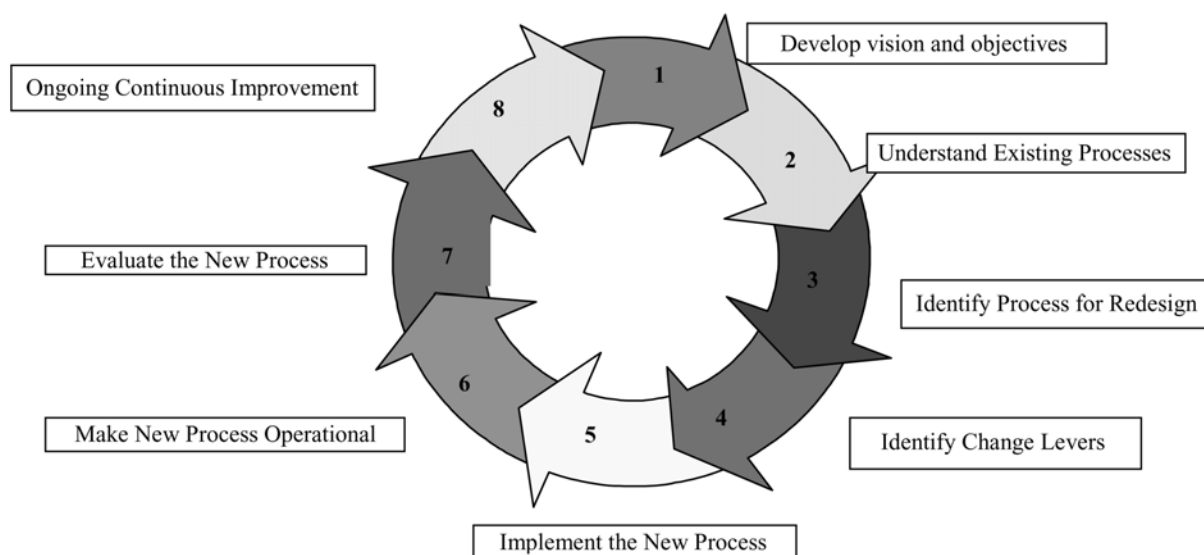
Neste avsnitt omhandler et tema som mange forskere som skriver om innovasjon neglisjerer, evaluering. Temaet tas med på grunn av betydningen det har for oppgavens fokus på innovasjon i opplevelsesnæringen. Inkrementelle innovasjoner tilpasses ofte direkte kundepreferanser, og det viser viktigheten av at enhver innovasjon behøver evaluering.

#### **2.3.4.4 Evaluering**

Vakola (2000) hevder at evaluering av innovasjoner er en faktor som ikke er høyt prioritert blant forskere. En læringsfokusert virksomhet bør ha tradisjoner for å evaluere sine egne handlinger. For å være konkurransedyktig, er evnen til å lære raskere enn sine konkurrenter en vesentlig faktor. Det ligger mye ubenyttet kunnskap som kan bringes frem ved en evalueringsprosess.

*"The more failure, the more success"* (Perrin 2002:2). Utsagnet påpeker viktigheten med læring og at jo flere feil en virksomhet gjør, jo mer kunnskap og erfaring får bedriften. En vil ikke lære noe om det går bra første gang, og spesielt ikke med tanke på fremtiden. Uansett resultat må bedriften lære av sine handlinger, og det er lettest hvis det går galt, for da kan en lære av feilene. Ethvert utfall er resultat av ulike variable faktorer som er integrert i hverandre. Uten å evaluere hvert enkelt ledd i prosessene, for å se de synergieffekter som skapes, vil aldri en bedrift bli utviklet på dette området.

Vakola (2000) har laget en modell for evaluering av innovasjoner:



FIGUR 6: EVALUERING AV INNOVASJONER (Vakola 2000:818)

Kort oppsummert må organisasjonens mål være klar før evalueringen tar plass. Ut fra lanseringens resultat, samt den markedsinformasjonen som er samlet inn, identifiseres faktorer som har påvirket resultatet både direkte og indirekte.

Et utvalg av de interne og eksterne interessentene bør møtes for å evaluere den prosessen de har vært gjennom steg for steg. De må forstå prosessen, og hvordan hver faktor påvirker resultatet. Vakola (2000) kom med et eksempel der en bedrift hadde gjennomført en mislykket innovasjon, og det første de foretok seg var å avskjedige den prosjektansvarlige. Senere kom det frem at det var faktorer i markedsføringen som gav utslag i lave salgstall. Organisasjonen fant først ut dette gjennom andre mislykkede lanseringer og grundig evaluering. Slike eksempler kan fungere som motivator for aktører som benytter evalueringsverktøyet.

Som siste ledd i innovasjonsprosessen fremheves muligheten for re-innovasjon, som figuren til Vakola (2000) fremstiller. Dersom innovasjonen behøver justeringer må det gjennomføres prosessendringer som resulterer i en re-innovasjon. Ut fra den informasjonen som fremkommer av evalueringen, må organisasjonen lære av sine feil, og relansere produktet. Denne prosessen vil fungere på samme måte som den originale innovasjonsprosessen, med den forskjell at idéfasen er ferdig gjennom de utførte justeringene. I en slik sirkel går

innovasjonsprosessen helt til konseptets levetid er over, og det blir foretatt en radikal innovasjon, som til slutt endrer produktet.

## ***2.4 Kunden som ressurs i innovasjonsutviklingen***

Det foregående teorikapittelet inkluderer ulike teoretiske aspekter om hvordan kunden kan benyttes som ressurs i en innovasjonsprosess, hvor fokus er på utvikling av nye opplevelser. Opplevelsesnæringen er sammensatt, og konkrete definisjoner er derfor vanskelig, men det som kan sies er at målet er å selge opplevelser til en kunde. Opplevelser kan være alt fra musikk, kino, teater, konsert, fjelltur til museum. En opplevelse vil være unik for ethvert individ, siden ingen har samme forventningsgrunnlag.

En virksomhet innenfor opplevelsesnæringen bør benytte kunden som ressurs ved utvikling av nye konsepter. Dette for å bli bedre kjent med kundegruppen, men også for å avdekke faktorer som angår kundegruppens preferanser, etterspørsel av opplevelsen, kundens private handelsmønstre og ikke minst motta bistand til utviklingen av en opplevelse. For at en virksomhet skal kunne ha grunnlag for å ta avgjørelser om en ny opplevelse er levedyktig, bør det foreligge markedskunnskap. Det kan skaffes gjennom en markedsorienteringskampanje, gjerne i samarbeid med andre interessenter for å dele på kostnader. Virksomheten kan eventuelt trekke inn en del av kundegruppen, og gjennomføre en liten og isolert markedsundersøkelse.

For å utvikle en opplevelse på en strukturmessig og effektiv måte, bør virksomheten sette sammen et innovasjonspanel som inneholder ansatte fra ulike avdelinger og andre eksterne interessenter, som potensielle og eksisterende kunder samt eventuelle samarbeidspartnere.

Disse kan objektivt vurdere aktuelle ideer for å videreutvikle disse. I utviklingsfasen fremkommer det at virksomheten kan kombinere denne fasen med implementeringsfasen for å oppnå en fleksibel innovasjonsstruktur. Da kan virksomheten tilpasse produktet underveis på grunnlag av ny markedskunnskap slik at på det tidspunktet opplevelsen skal implementeres er den 100% konkurransedyktig. Etter at innovasjonen er implementert, bør virksomheten samle alle involverte i innovasjonsprosessen, gjerne også eksterne personer for å evaluere innovasjonen. Det bør gjøres uansett resultat. En virksomhet lærer av sine feil og utvikler seg videre på grunnlag av slike evalueringer.

### 3. Metode

*Vi velger å starte med å forklare begrepet metode, samt formålet med denne empiriske undersøkelsen. Videre tar vi for oss de to hovedtilnærmingene til forskningsmetode, kvalitativ og kvantitativ tilnærming, og fortsetter ved å begrunne vår tilnærming og vitenskaplige posisjon. Kapittel 5 tar for seg den strategiske utvelgingen av informanter og populasjon. Avslutningsvis utredes begrepene validitet, reliabilitet, våre etiske begrensinger og deres betydning i vår masteroppgave.*

#### 3.1 Hva er metode?

Metode er den planmessige fremgangsmåten som velges når et forskningsspørsmål skal løses. Nyeng (2007) sier at hvilken metode som skal eller bør velges, er avhengig av den problemstillingen forskeren står overfor. Ordet metode stammer fra det greske ordet *methodos*, som betyr at en bestemt vei blir fulgt til et bestemt mål. Når informasjon fra virkeligheten skal samles inn og analyseres, benyttes samfunnsvitenskapelig metode, og får på denne måten ny innsikt i forhold og prosesser i samfunnet. Det hele dreier seg om innsamling, analyse og tolkning av data (Johannesen et al 2004).

Når det skal velges hvilken type metode som skal benyttes, blir det tatt utgangspunkt i problemstillingen. Det er flere ulike typer metode som kan velges, men hovedkategoriene er kvalitativ og kvantitativ metode. I denne delen vil vi derfor belyse de ulike metodene vi kan velge, og deretter å beskrive den metode vi har valgt å benytte.

#### 3.2 Problemstillingen

Det vi undersøker er i hvilken grad virksomheter i opplevelsesnæringen i Nordland benytter markedskommunikasjon i innovasjonsprosessen. Hoved-problemstillingen vår vil være:

*”Hvordan benytter opplevelsesbedrifter i Nordland kunden som ressurs, i en opplevelsesinnovasjon?”*

For å utrede problemstillingen skal vi benytte et kvalitativt forskningsdesign. Årsaken til valget vil bli utredet i senere kapittelet. Vi har foretatt dybdeintervju av 5 bedrifter med ulik størrelse i opplevelsesnæringen i Nordland. For å få til dette, har vi samarbeidet med

Nordlandsforskning på et av deres ARENA prosjekter, som er i samarbeid med Innovasjon Norge. Vi har definert hvilke kriterier som ble satt for de bedriftene vi fant det hensiktsmessig å undersøke, og hvor mange som skulle inkluderes i analysen. Disse kriteriene utredes i kapittel 3.6 om populasjon.

### **3.3 Kvalitativ versus kvantitativ metode**

*”Kvalitativ metode er tekstenes tale, kvantitativ metode er tallenes tale”* (Nyeng 2007:187). Dette vil si at kvalitativ forskning fokuserer på tolkninger som gjengis som tekstforståelse, mens kvantitativ forskning har fokus på tolkning av tall. Det betyr ikke at det kun undersøkes tekstmateriale ved kvalitativ metode, og kun tallmateriale ved kvantitativ metode. I hovedsak er det måling som skiller disse to metodene. Ved kvantitativ metode er utvalgsstørrelsen større og forskeren tilnærmer seg forskningsspørsmålet gjennom inndelte variabler, som på ulike måter bidrar til å løse forskningsspørsmålet, gjennom store spørreundersøkelser eller intervjuer. Da vil respondentene svare på de samme spørsmålene, og resultatet vil fremkomme på vegne av hva de ulike har besvart. Easterby -Smith et al. (2002) påpeker derimot at det er 4 ulike tilnærminger til kvantitative undersøkelser; intervju, måling, observasjon og spørreskjema, med et høyt antall respondenter. Selv om hovedsaken er at det er tall som analyseres, vil det til en viss grad også analyseres tekstmateriale. Ved kvalitativ metode er utvalget mindre, og det er en mer åpen tilnærming til forskningsspørsmålet. Her er det vanlig å benytte seg av et lite antall dybdeintervjuer, der studieobjektet får en større mulighet til å svare på en bredere problemstilling (Nyeng 2007).

Når vi skulle velge hvilken metode vi skulle benytte, var det som nevnt tidligere, avhengig av problemstillingen. I vårt tilfelle benytter vi oss av en stor mengde med data fra flere bedrifter i et relativt stort, men avgrenset, geografisk område. Dette begrenser seg til bedrifter innen opplevelsesnæringen i Nordland. Vi mener at det er gjennom å undersøke flere ulike bedrifter i opplevelsessnæringen, vi på best mulig måte kan finne svar på denne problemstillingen. Av den grunn, vil vi benytte oss av det utvalget av aktuelle bedrifter som Nordlandsforskning har valgt til sitt prosjekt. Ved videre å definere ulike kriterier for vårt eget utvalgt kan vi mer konkret bestemme vårt utvalg. Dette er noe som fremkommer i kapittelet som omhandler populasjon.



I utgangspunktet er det mest vanlig å velge enten kvantitativ eller kvalitativ metode, men metodetriangulering er også en mulighet. Det betyr at begge metodene benyttes om hverandre som en tilnærming til forskningsspørsmålet. Grunnen til at dette ofte blir benyttet er for å få en bredere forståelse for det som blir undersøkt. Gjerne ved først å benytte kvantitativ metode, for deretter å bruke kvalitativ metode for å opprette en dypere forståelse samt avdekke informasjon som ikke fremkommer av spørreskjemaet. Informasjonen vil bli mer konkret, samt at bedriften kan utfolde seg mer enn ved spørreskjema. Vi mener at metodetriangulering vil være hemmende i vårt tilfelle. Når faktorer som tid, størrelse av utvalg samt at vi kun er to, vil metodetriangulering være for krevende. For å holde fokus på kvalitet samt å nå våre forskningsmål mener vi at å holde seg til en forskningsmetode er hensiktsmessig.

### **3.3.1 Styrker og svakheter med kvalitativ og kvantitativ metode**

Begge metodene har sine fordeler og ulemper, men hovedsaken er at forskeren må finne den metoden som på best mulig måte kan løse den problemstillingen han eller hun står overfor, og samtidig greie å ta hensyn til de problemene som kan oppstå

#### **3.3.1.1 Styrker ved kvantitativ metode**

Ved bruk av kvantitativ metode vil forskeren kunne undersøke en stor populasjon, og få et helhetlig bilde av situasjonen som skal undersøkes. Dersom det er mange respondenter, og de fleste har tilsvarende synspunkter, vil oddsen for at resultatet som fremkommer er korrekt, øke. Noe som igjen er med på å styrke reliabiliteten. Er populasjonen tilstrekkelig stor, vil det fremkomme et svar som kan re-testes og bekrefte resultatet. I en slik responsituasjon bør individet som skal besvare spørsmålene gjøre det uten å bli forstyrret. Respondenten burde svare på undersøkelsen i kjente omgivelser, som er en fordel på grunn av at det vil gjengis i en mer seriøs besvarelse.

Det er kun ved kvantitative tilnærminger det vil være mulig for overførbarhet av konklusjonen vår. Med andre ord vil det være mulighet for å generalisere resultatet vi kommer frem til. Det vil fremkomme videre i oppgaven at dette ikke vil være fokus i vår oppgave.

#### **3.3.1.2 Svakheter ved kvantitativ metode**

Det er ressurskrevende å undersøke store populasjoner, samt at vi også skal analysere de innsamlede data for å få et best mulig resultat. Dersom vi skulle utarbeide et kvantitativt

spørreskjema kan spørsmålene samt valgalternativene som vi da inkluderer, legge føringer for de svarene som kommer inn.

En kvantitativ undersøkelse har et stort utvalg, men vi kunne likevel fått problem med hvorvidt undersøkelsen sitt utvalg er representativt i forhold til det som skal måles. Samtidig som vi heller ikke kan være sikker på at alle som får utdelt undersøkelsen svarer, kan utvalgets representativitet bli svekket. I følge Johannesen et al. (2004) er det vanlig at kun 30-40 % av respondentene svarer, mens en hovedregel er at svarprosenten bør være 50-60 %. Vi kan da benytte de bedrifter som Nordlandsforskning har utvalgt som da er 18 stk. Dersom vi skulle utstede spørreskjema til disse vil risikoen være stor for å ikke få et representativt resultat dersom respondenter velger å ikke svare. Et annet problem som kan oppstå er at noen av respondentene som svarer på undersøkelsen velger å utelate og svare på noen av spørsmålene (Hair 1998). Og det kan derfor være viktig å ha med et alternativ som heter "*vet ikke*" slik at hvis det er noe som er uklart kan dette brukes som svar slik at ikke svarskjema ender med mange ubesvarte spørsmål, uten at grunnen fremkommer (Johannesen et al. 2004).

### **3.3.1.3 Styrker ved kvalitativ metode**

Når kvalitativ metode brukes er det med stor grad av åpenhet (Jackobsen, 2000; Johannesen et al. 2004). Det er i dette tilfellet vanlig å benytte seg av en intervjuguide, men det er viktig å presisere at det ikke er nødvendig å forholde seg fullt og helt til denne. I intervjusituasjonen kan respondenten åpne seg for oss, og få frem sine personlige opplevelser og meninger på en god måte. Spørsmålene som blir stilt skal i utgangspunktet være lik for alle intervjuene som gjennomføres, men det er lov å benytte seg av en stor del av individualitet. "Rekkefølgen" på spørsmålene kan endres underveis, samt at det kan være relevant med tilleggsspørsmål (Johannesen et al., 2004). Den nærheten som oppstår mellom forskeren og intervjuobjektet er også viktig å presisere (Jackobsen, 2000). På den måten vil dette gi et godt innblikk i den belyste problemstillingen samt få en dybde i svaret, noe som ingen andre metoder kan gi. Når vi har en samtale direkte med informanten vil vi også forstå den eksakte bransjen virksomheten befinner seg i, bedre enn ved annenhånds kunnskap fra internett og lignende. I vårt tilfelle vil vi benytte oss av denne tilnærmingen fordi vi ønsker gå dypere inn på deres tidligere besvarelser ved nullpunkt analysen som ble foretatt tidligere. Der er det en del innkonsistens mellom svarene som omhandler markedskommunikasjon, innovasjon og prioriteringen av disse verktøyene.

### **3.3.1.4 Svakheter ved kvalitativ metode**

Dersom en kvalitativ undersøkelse benyttes, vil det stort sett være seriøse svar, men det kan oppstå problemer med tolkning på grunn av at dataene som blir samlet inn er komplekse og ikke entydige. De som blir intervjuet har ulike bakgrunn, og dersom det ikke blir struktur rundt intervjuet vil informasjonen raskt bli oppstykket og uoversiktlig (Jacobsen, 2000). I vårt tilfelle vil vi innhente svar fra 5 ulike bedrifter, så strukturering av data vil derfor være overkommelig. Dette vil igjen være sikret gjennom en konstruktiv intervjuguide. Andre problem vi vil kunne støte på er å sammenlikne resultatene vi får i den kvantitative undersøkelsen med det som fremkommer i den kvalitative, dersom metodetriangulering benyttes. Selv om spørsmålene i utgangspunktet skal være tilnærmet de samme, vil ikke svarene være like entydige og enkle å tolke.

Tidsperspektivet vil bli en utfordring for oss, spesielt med tanke på utvalgsstørrelsen. Det er behov for mye mer ressurser per intervju i en kvalitativ undersøkelse, fordi forskeren deltar i mye større grad selv. Nesten uten unntak fører det til at utvalgsstørrelsen er mye lavere ved kvalitative undersøkelser (Jacobsen, 2000). For oss vil dette også være gjeldende da vi har intervjuet 5 virksomheter i fra dette utvalget. Et annet aspekt som blir gjeldende er subjektivitet og objektivitet. Ved en slik undersøkelsesmetode kan nærheten mellom forsker og intervjuobjekt bli tett, og det som da kan skje er at forskeren ikke vil greie å opprettholde sin objektivitet på grunn av det forholdet som oppstår til intervjuobjektet (Jacobsen, 2000). Hvis dette skjer vil resultatet av undersøkelsen bli påvirket, og i noen tilfeller så kraftig at det ikke kan benyttes. Dette vil ikke være et problem for vår del, da vi kun har ett intervju med respondenten og ikke et lengre samarbeid.

## **3.4 Vitenskapelig utgangspunkt**

Et skille mellom å benytte kvalitativ og kvantitativ metode, er også et skille mellom ulike vitenskapsteoretiske verdensbilder, som betyr at vi som forskere også må ta hensyn til faglige tradisjoner, og akademisk identitet ved valg av metode. I hovedsak ligger dette skillet ved logisk positivisme og sosial konstruktivisme.

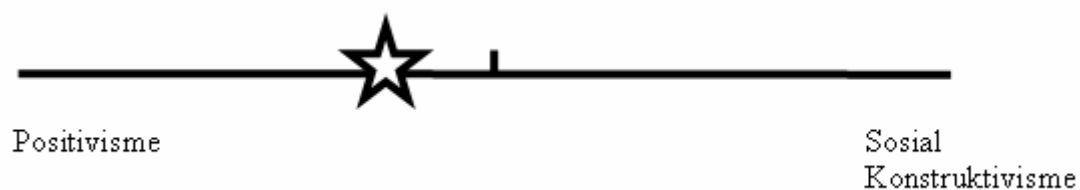
Kjernen for logisk positivisme er fokuseringen på objektiv empirisk analyse. En positivist tar ingen distinksjon mellom det epistemologiske (mønster i data) og det ontologiske (læren om

hva som er), men tar det ontologiske for gitt. En ren positivist er 100 % objektiv i sin forskning. Å være objektiv som forsker vil si at observasjon og måling er uavhengig av vår personlige opplevelse. Nyeng (2007) eksemplifiserer dette som å beskrive det som skjer på andre siden av vinduet. Forskeren kan da kun beskrive hva som skjer uten å ha noen relasjon til situasjonen.

Sosial konstruktivisme hevder at det er sosiale fenomener som påvirker våre vitenskaplige forskningsresultater. Dette er en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn der det direkte benektes eksistens av lovmessigheter. En ren sosial konstruktivist baserer selve kunnskapsproduksjonen på informasjon som ikke har en empirisk tilknytning, som er uakseptabel i vitenskapen.

Vi kommer frem til at forskere sjelden er 100 % tilknyttet *en* ren vitenskapsteoretisk posisjon. Det vil ofte være kombinasjonen av både objektivitet og subjektivitet i forskningen. Vår subjektivitet vil ikke påvirke resultatet på grunn av at forskningsdesignet vårt er deskriptivt, men vi må være subjektive for å kunne tolke respondentenes informasjon. I dybdeintervjuene vil vi handle på den måten som teorien bak den ”hermeneutiske sirkel” beskriver (Johannesen et al 2000). Det er viktig å ikke kombinere subjektive synspunkt med de innsamlede data. Underveis i hvert intervju vil det avdekkes ukjent informasjon som vil forsterke vår forståelse av temaet. Dette kan vi gjøre ut fra vår teoretiske bakgrunn innenfor innovasjon og markedskommunikasjon.

Med dette som bakgrunn har vi kommet frem til vår vitenskapsteoretiske posisjon:



FIGUR 7: VÅR VITENSKAPSTEORETISKE POSISJON

Som det fremkommer av denne figuren er vi hovedsakelig positivistisk, men for å kunne gjennomføre en deskriptivt casestudie, må vi benytte en viss grad av hermeneutisk fortolkning, som inneholder en sosial konstruktivistisk vitenskapsposisjon. Med dette må vi benytte vår kunnskap til å forklare de innsamlede data. Da finner vi det hensiktsmessig å kombinere disse to vitenskapsteoretiske posisjonene.

### 3.5 Forskningsdesign

Når forskeren har kommet frem til en god og presis problemstilling, er neste oppgave å forme en forskningsdesign som kan defineres: *"research designs are about organizing research activity, including the collection of data, in ways that are most likely to achieve the research aims"* (Easterby-Smith et al 2002:43).

Dette må gjøres på en korrekt måte slik at momentene er i samsvar med problemstillingen og den planlagte datainnsamlingen. Dette verktøyet, skal effektivisere fremskaffelsen av den ønskede informasjonen, innenfor de vitenskapsteoretiske rammene forskeren må forholde seg til. Avklaringer som må ligge til grunn for å forme en slik plan vil være;

- Hva skal studeres og hvorfor
- Benyttede begreper
- Teorier / Modeller
- Metodevalg.

Johannesen et al (2004) skiller mellom tre ulike forskningsdesign; kausalt, deskriptivt og normativt design.

Kausale forklaringer blir ofte benyttet for å avdekke sosiale systemer. Fokus er rettet mot å avdekke "årsak - virkning" i hvilken som helst sosial sammenheng. Uansett hvor ubetydelig en virkning er, er det alltid en årsak. Deskriptiv design blir også referert til som et beskrivende design. Formålet med et beskrivende design er å gi svar på spørsmål som *hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor*. Designet benyttes når vi ønsker å beskrive eller finne sammenhengen mellom en eller flere begreper eller variabler. Normativt forskningsdesign baseres på bestemte normer og verdier, som igjen inngår i bakgrunnskunnskapen.

Valg av forskningsdesign avhenger av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger.

Vår oppgave vil ha et deskriptivt forskningsdesign. Dette defineres som: *"å kartlegge virkeligheten slik den faktisk er, uten å vurdere den. Deskriptive forskningsdesign har som*

*mål å beskrive et fenomen, kartlegge dets omfang, identifisere dets ulike deler og utvikling over tid*” (Nyeng 2007:208).

I denne sammenheng setter vi opp en problemstilling som kan avdekke hvor vidt de utvalgte virksomhetene benytter kunden som ressurs i en opplevelsesinnovasjon. Det vil være naturlig å velge denne type forskningsdesign med bakgrunn i at det skal forklares sammenhenger mellom ulike variabler. Vi skal ikke fortolke informasjon slik hermeneutikken gjør. Herved basert på teori, erfaring og antagelser forteller dette oss at deskriptivt design vil være mest hensiktsmessig i denne oppgaven.

For å spesifisere forskningsdesignet blir det gjennomført en casestudie med fokus på samhandling. Johannesen et al (2004:394) definerer en casestudie som *”en strategi for å analysere datamaterialet og betegnes som den logiske sammenhengen mellom data og antagelse”*. Dette casestudiet betegnes av Johannesen som en enkelt case med flere analyseenheter. Yin (2003) viser til en strategisk fremgangsmåte for analysering av én slik studie. Det er som følger:

1. Forskningsspørsmål
2. Teoretiske antagelser
3. Analyseenheter
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antagelse
5. Kriterium for å tolke funnene

### **3.6 Utvalg og Populasjon**

Vår tilnærming metode for innsamling av empirisk informasjon består av dybdeintervju. For å utnytte dette verktøyet maksimalt er det nødvendig å definere populasjonen vi ønsker å kontakte. Blaikie (2003:160) definerer populasjon som: *”a population is an aggregate of all units or cases that conform to some designated set of criteria”*.

Kort oppsummert må det defineres kriterier som tilpasses problemstillingen vår, og de 5 bedriftene vi kontakter (populasjonen) må tilfredsstille disse operasjonaliserte kravene. Med

tanke på vårt begrensede tidsaspekt finner vi det tilstrekkelig med et slikt antall respondenter. Utvalget av populasjonen er basert på noen kriterier. Det første kriteriet var svarene fra nullpunktanalysen som ble gjennomført av Nordlandsforskning høsten 2007, der vi fokuserte på spørsmålene som omhandlet kundekontakt og samhandling. Det var flere bedrifter som utmerket seg i sine besvarelser. Dette i form av enten deres direkte klare valg av markedsstrategi med fokus på kundekontakt, eller at det faktisk ikke fantes samsvar mellom svarene fra undersøkelsen. Det andre kriteriet var geografisk lokalisering. For å effektivisere gjennomføringen av intervjuene valgte vi bedrifter i samme geografiske område. To i Bodø kommune og tre i Svolvær.

### 3.6.1 Datainnsamling

Ved datainnsamling finnes det to forskjellige datatyper, som er ”primærdata” og ”sekundærdata”. Primærdata defineres som: *“data that are generated by a researcher who is responsible for the design of the study and their collection, analysis and reporting”* Blaikie (2003:317). Sekundærdata defineres av samme forfatter som: *“raw data that have been collected by someone other than the researcher in question, either for some general information purpose such as a government census, or for a specific research project”* (Blaikie 2003:320).

I vår oppgave har vi benyttet både primær- og sekundærdata. Ut fra teori som baseres på markedskommunikasjon, co-creation, innovasjon og artikler som omhandler opplevelssnæringen, vil dette kategoriseres som sekundærdata, altså data vi vil benytte for å sammenligne og avdekke ulikheter. Samtidig vil denne teorien øke vår forståelse av næringen vi skal undersøke, slik at vi har mulighet til og objektivt analysere de data som blir samlet inn. Det skal også søkes etter teori og informasjon ut fra næringen vi har valgt å ta utgangspunkt i.

Innsamlingen av data i form av dybdeintervjuer kategoriseres som direkte primærdata. Spørreskjema ble designet på en slik måte at vi la minst mulig føring på respondenten, slik at svarene ble mest mulig korrekte. Dette for å få avdekket ulikheter og sammenhenger mellom de ulike variablene i forskningsspørsmålene. Med tanke på tilnærmingen av dybdeintervjuene, benyttet vi semistrukturert eller delvis strukturert intervju, som betyr at vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden og de viktigste spørsmålene fra spørreskjemaet, og valgte ut hovedessensen slik at vi fikk en dybdeforståelse av de viktigste variablene. Spørsmålene ble strukturert slik at det ble en

sammenheng mellom dem, men for å holde liv i samtalen hadde vi mulighet til å blande den logiske rekkefølgen slik at samtalen ble mer sosial og interessant. Easterby-Smith et al (2002) hevder at det er viktig med tilfeldighet i rekkefølgene i intervjuguiden, for intervjuobjektet kan lett bli lei av standardiserte intervjuguider. Derfor er det viktig at prosessen gjøres mer livlig og interaktiv. Svarene vil bli mer konkrete og balanserte når spørsmålene ikke kommer på rams. Intervjuguiden vil også inneholde noen åpne spørsmål der intervjuobjektet kan reflektere mer rundt hvert tema. Slik oppnås en større dybde i de innhentede data.

Johannessen et al (2004) viser til to ulike intervjukategorier; personlige intervju og telefonintervju. Med hensyn til vår geografiske lokalisering og den diversifiserte lokaliseringen av intervjuobjekter, var det i utgangspunktet telefonintervju vi tenkte å gjennomføre. Da vi fikk tildelt midler fra masterfondet ved Handelshøgskolen i Bodø, fikk vi muligheten til å gjennomføre personlige dybdeintervju. De lokale bedriftene i Bodø-området som ble valgt, var det naturlig å gjennomføre personlige intervju med. Fordelen med personlige intervju, er at vi som forskere kan iaktta intervjuobjektets kroppsspråk og holdning under samtalen. Gjennom dette kan vi se om vedkommende er ærlig og oppriktig i sine svar eller ikke og hvorvidt vedkommende tar spørsmålene seriøst. Intervjuobjektets bakgrunn er en praktisk faktor å vurdere med tanke på hvordan vi går frem. Dette er en personlig to-veis kommunikasjon, og det er viktig at de involverte forstår hverandre.

Det er anbefalt å foreta intervjuene på arbeidsplassen til vedkommende. Da blir det naturlige omgivelser for respondenten som igjen vil gi positiv influens på svarene. Eventuell tidsavgrensning må være satt på forhånd for hvert enkelt intervju. God dokumentasjon er en praktisk faktor for oss som forskere. Vi kommer til å benytte digital båndopptaker på intervjuene, samt ta vare på intervjuguiden og transkriberingene. Fordelen med å benytte båndopptaker, er å ha muligheten til å kunne konsentrere seg mer om å kommunisere med respondenten, i stedet for å fokusere på å notere ned informasjonen. Dette også for å ha mulighet til å systematisk gå tilbake å innhente informasjon som behøves å analyseres nærmere. Samtidig øker dette forskningens reliabilitet, men dette er en faktor som blir utredet i neste kapitlet (Johannesen et al. 2004).



### **3.7 Reliabilitet og validitet**

Dersom muligheten oppstår for at vår oppgave skal bli benyttet i videre forskning, kan forskeren stille spørsmål om kvaliteten på arbeidet. Spørsmål angående resultatenes gyldighet ut fra innsamling eller objektivitet kan bli reist. I dette kapitlet vil vi klargjøre, samt forsvare, innholdet i oppgaven. Vi vil vise at datainnsamlingen, samt vår evne til å være objektiv, samsvarer med krav for videre forskning. Dette gjøres ved å utrede kvalitetsbegrepene reliabilitet og validitet.

#### **3.7.1 Reliabilitet**

Reliabilitet omhandler i hvilken grad det kan stoles på den forskningen som er foretatt. Med tanke på vår vitenskapsteoretiske posisjon, som er positivistisk og litt hermeneutisk, sier Easterby-Smith et al (2002) at reliabilitet for en positivist, er spørsmålet om resultatene vil være like om datainnsamlingen tar sted på et annet tidspunkt. Med tanke på hvordan verdensmarkedet kontinuerlig endrer seg, og konsummønstrene endrer seg proporsjonelt, vil det være stor sannsynlighet for at resultatene ikke er direkte reliable for fremtiden. Det vil som nevnt komme frem i vår teori at det ikke er en garanti for at markedstilnærming som resulterer i suksess for bedrift A, vil være hensiktsmessig for bedrift B i fremtiden. Spørsmålet angående hvorvidt forskningen vår er reliabel, vil ha et todelt svar. Fra et epistemologisk synspunkt, vil datainnsamlingen være godt dokumentert og gjennomført på en korrekt måte. Svarene vil gi en pekepinn på eventuelle kritiske faktorer, men det er ingen garanti for at de samme resultatene vil fremkomme i hver undersøkelse. Det vil være forventet å få lignende svar, men ikke identiske. Intervjuobjektet vil være opplyst om tilnærmingemetodene våre på forhånd, slik at informasjonen som gis ikke skal være hemmet. Under selve intervjuet vil vi ikke avdekke problemstillingen på oppgaven, men heller gi en beskrivende forklaring av tema. Slik vil respondentens svar ikke være belyst ut fra problemstillingen, men kun av egne subjektive synspunkt. I følge Johannessen et al (2004) vil vi unngå at noen av spørsmålene kan misoppfattes ved å ikke utrykke oss tydelig samt unngå å benytte spesiell dialekt. Videre vil benyttelsen av digital båndopptaker ved intervju, gjennomgående transkribering av intervjuene samt digital oppbevaring av resultater og intervju, styrke oppgavens reliabilitet. Da kan andre interessenter som vil benytte seg av våre resultat, tilbakespore dataene for å klargjøre om de er korrekte.

### **3.7.2 Validitet**

Når det reises spørsmål angående forskningens validitet, sier Easterby-Smith et al (2002) at ifølge det positivistiske synspunkt er det fokus på om målingene korresponderer med virkeligheten. I denne sammenhengen vil den første variabelen være å definere markedsdriven innovasjon og andre kriterier for valg av respondenter. Dersom disse skulle være av feil karakter, som resulterer i at de innhentede data viser feil informasjon, vil ikke våre konklusjoner være valide i henhold til problemstillingen. Easterby-Smith et al (2002) henviser til tre ulike kategorier av validitet; ”begrepsvaliditet, indre validitet og ytre validitet”.

#### **3.7.2.1 Begreps-Validitet**

Begrepsvaliditet omhandler forholdet mellom våre empiriske tilnærminger og teori. Dette går ut på å undersøke dimensjonene til de begrepene vi benytter, for så å operasjonalisere dem på korrekt måte. Dette er noe vi har gjort ved å definere karakteristika til de ulike virksomhetene vi skal kontakte, samt definert alle begrepene i problemstillingen. Dette må vi være varsomme med når vi lager problemstillingene, slik at ordene er korrekt definert og operasjonalisert. Og det er dette som til slutt skal kobles opp mot de resultatene intervjuene gir oss.

#### **3.7.2.2 Indre Validitet**

Dette begrepet er et mål på i hvilken grad de ulike uavhengige variablene forklarer endringer i de avhengige variablene. Ut fra litteraturen finner vi fire forutsetninger for oppnåelse av indre validitet.

1. Vise at problemstillingene stammer fra relevant teori
2. Eventuelle sammenhenger må påvises
3. Krav til tidsrekkefølge på teori og empiri må opprettholdes
4. Forskningsdesignet må være kapabelt til å avdekke spuriøs / falsk informasjon

Dette vil vi gjøre gjennom å være kritisk til vår empiriske og teoretiske datainnsamling. For at vi skal styrke vår indre validitet skal vi benytte teori og empiri på en slik måte at det ikke skal være problematisk å tilbakespore sammenhengene mellom de to.

#### **3.7.2.3 Ytre Validitet**

Denne type validitet benyttes ved studier basert på kvantitativ tilnærming, og fokus er på muligheten for å generalisere fra utvalg til populasjon. Er utvalget representativt for

populasjonen? I tilfeller der forvaltning og kommunikasjon av eksternt kunnskap tar del i vitenskapen, er det relevant at resultatene fra undersøkelsen kan overføres i tid og rom. Dette er i sammenheng med det andre viktige elementet, om resultatene fra undersøkelsen kan overføres til en annen kontekst. Vi vil kun foreta kvalitative undersøkelser i forbindelse med denne oppgaven. Da populasjonen er begrenset til opplevelsesnæringen i Nordland, og på grunn av våre begrensede muligheter til å foreta brede dybdeintervjuer, er ikke våre resultater representativt for hele populasjonen.

### **3.8 Etiske Aspekter**

Johannessen et al (2004) beskriver viktigheten ved at oppgaver utarbeides med et etisk perspektiv. Dette på grunn av at kildene består av privatpersoner, samt informasjon om deres virksomhet. Vi kommer inn på områder som inngår i deres relasjoner til markedet, deres økonomi og daglig drift som kan være sensitiv informasjon.

Det er vårt ansvar som forskere å ivareta de normative problemstillingene som omhandler vår benyttelse av potensiell sensitiv informasjon. Vi må kontinuerlig være oppriktige med respondentene i bruken av denne informasjonen. Det er de som må henvise til hvilken informasjon som kan benyttes og publiseres, dersom oppgavens slutt karakter er i samsvar med de satte publiseringskrav til høgskolens bibliotek.

Vi spurte respondentene på forhånd om de ønsket å opptre anonymt i oppgaven, og om det var i orden at vi benyttet oss av all den informasjonen vi fikk gjennom intervjuene i oppgaven. Før vi startet intervjuet spurte vi også om det vi kunne benytte oss av båndopptaker. Ingen av bedriftene hadde innvendinger mot noen av delen, og vi har derfor kunnet beskrive alle bedriftene med navn her. Det ville blitt en utfordring for oss om vi skulle beskrevet næringen og bedriftene uten navn. Alle bedriftene tilbyr såpass ulike opplevelser, og derfor ville det blitt vanskelig å anonymisere bedriftene når vi hadde beskrevet det de tilbyr.

### **3.9 Avslutning**

Vi har i denne delen av oppgaven forsøkt å belyse hvordan vi har jobbet med masteroppgaven, og hvilke metoder vi har benyttet oss av for å samle inn data og analysere disse.

Vår vitenskapsteoretiske posisjon er i hovedsak positivistisk, men vi har også en viss grad av hermeneutisk fortolkning som inneholder en sosial konstruktivistisk vitenskapsposisjon. Vi kommer derfor til å benytte den kunnskapen vi har til å forklare innsamlede data.

Videre benytter vi også kun en type forskningsdesign, kvalitativt design. Dette på grunn av vår tidsbegrensing og den type omfang det innebærer å benytte seg av kvantitative undersøkelser eller kombinasjonen, metodetriangulering. For å utvikle en konstruktiv strategi for analysen, benytter vi en deskriptiv casestudie med flere analyseenheter.

## 4. Empiriske funn

*Dette kapittelet inneholder innledningsvis bakgrunnsinformasjon om ARENA-prosjektet som Innovasjon Norge skal gjennomføre i samarbeid med Nordlandsforskning, og en generell beskrivelse av opplevelsesnæringen i Nordland. Deretter følger en beskrivelse av de bedriftene vi har sett på, og en oppsummering av de viktigste funnene etter å ha gjennomført intervju.*

### 4.1 ARENA-prosjektet

Arena-prosjektet har som mål å øke verdiskapingen i regionale næringsmiljøer gjennom å styrke samspillet mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige. Programmet henvender seg til regionale næringsmiljøer (næringsklynger) hvor det er en konsentrasjon av bedrifter innen en bransje/verdikjede og relevante kompetansemiljøer. Per idag finnes det tre ARENA-prosjekter som retter seg spesielt mot reiselivsnæringene: Innovativ fjellturisme, Innovativ fjordturisme og Reiselivs Arena Finnmark ([www.innovasjonnorge.no](http://www.innovasjonnorge.no) 19.3.2008).

Som fasilitator i forstudiet til prosjektet "ARENA reiseliv", har Innovasjon Norge innledet en dialog med 18 ledende og motiverte opplevelsesprodusenter knyttet til ulike reisemål i Nordland. Disse representerer om lag 160 årsverk og en samlet omsetning på ca 150 millioner kroner. Hensikten var å verifisere om disse så seg selv som en næringsklynge som kunne identifisere felles mål og utfordringer. Gjennom en dialog med bedriftene enkeltvis og i en felles workshop ble dette bekreftet. Dette danner basis for Arena-søknaden.

### 4.2 Nullpunktanalysen

I forkant av igangsettelsen av prosjektet "innovative opplevelser", foretok Nordlandsforskning en nullpunktanalyse, for å kartlegge hvorvidt de involverte var innovative. Videre var faktorer som økonomi, benyttelse av markedsinformasjon, antall foretatte innovasjoner samt hvordan de benytter kunden som en aktiv ressurs i hverdagen. Selve undersøkelsen er av en såpass omfattende karakter at vi oppsummerer kun de faktorene som er sentrale for vår oppgave.

### **4.2.1 Økonomi**

I den delen av undersøkelsen der økonomi og finans er i fokus, sier 50 % at innovasjon har stor betydning for deres økonomiske utvikling. I løpet av de siste tre årene har disse igangsatt 25 prosjekter og 14 av disse er sluttført. Dette kommer også sterkere fram da om lag 47 % har problemer med å gjennomføre innovasjoner grunnet for lav finansiering og at kostnaden for en eventuell innovasjon vil være for høy. Til tross for at virksomhetene har en høyere innovasjonsgrad enn tilsvarende virksomheter i resten av landet, er det svært liten interesse for benyttelse av FoU/Hou. Et lite paradoks er at FoU er så lite benyttet og prioritert i klyngen. Over 50% mener at gjennomføring av innovasjoner gir sterke konkurransefordeler, så innovasjon i seg selv er tydeligvis også en konsekvens for utvikling og kvalitetssikring av konseptene.

### **4.2.2 Markedsdrevet innovasjon**

Når undersøkelsen kommer inn på spørsmålene om markedskommunikasjon kommer de overraskende og diffuse svarene. Over 70% mener at innhentet informasjon fra kunder er middels eller meget viktig i videreutviklingen. Derimot har hele 90% svart at mangel på markedsinformasjon ikke er viktig. Det var kun 5,9% som mente dette var viktig. Derav er det også 6% som mener at å hente informasjon og hjelp fra et konsulentbyrå er en viktig faktor. Denne differansen kan skyldes at respondenten ikke forsto begrepet markedsinformasjon. Som det fremkommer av nullpunktanalysen, er det stor differanse i respondentenes svar. Det er mulig dette kommer av at på det tidspunktet de ble introdusert for emnet, ble de tekniske/faglige begrepene som er benyttet i undersøkelsen vanskelig å forstå, fordi respondentene oftest har praktiske erfaring og ikke en teoretisk bakgrunn.

I neste kapittel skal vi gi en nærmere beskrivelse av Opplevelsesnæringen i Nordland. Dette for å gi en bedre forståelse av vårt empiriske utvalg av virksomheter som deltok i denne casen.

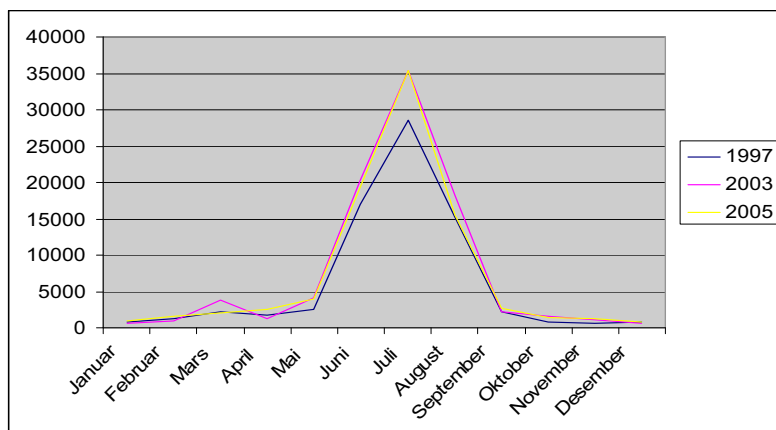
## **4.3 Opplevelsesnæringen i Nordland**

På grunn av casens omfang, fokuserer vi isolert sett på Nordland som opplevelsesdestinasjon i denne opplevelsesnæringen. Virksomhetene vi har hatt kontakt med i Svolvær/Borg, har Lofoten i seg selv som den primære opplevelsesdestinasjonen. Målet for alle respondentene er å tilby konsumenten en form for opplevelse.

I en rapport skrevet av Kunnskapsparken i Hedemark og Lillehammer i november 2004, defineres 6 ulike kategorier av opplevelser innen opplevelsesnæringen; Reiseliv/opplevelse/måltid, Opplevelsesbasert læring/spill/opplevelsespark, Film/TV/video, Musikk, Media/Markedskommunikasjon og Sportsbransjen. Denne næringen produserer per i dag om lag 9% av Norges BNP og er stadig økende. I motsetning til denne rapporten (*op. cit.*) beskriver Hjemdahl (2006) i en stortingsmelding fra 2006, som omtalte en kombinasjon av betegnelsen kultur og næring. I denne definisjonen ble ikke turisme og reiseliv inkludert, noe som er bemerkelsesverdig da de andre nordiske landene inkluderer denne i deres betegnelse av næringen. Det er mulig at stortingsmeldingens definisjon av kultur, hadde en grunn til å ekskludere opplevelse, men denne årsaken er ukjent. I opplevelsesnæringen i Nordland er det indikasjoner på at turisme og reiseliv bør inkluderes i definisjonen. Opplevelsesnæringen i Nordland overlapper flere av faktorene som nevnes av kunnskapsparken Hedemark og Lillehammer, som for eksempel opplevelser via mat og kunnskapsformidling, opplevelser kombinert med reiseliv og overnatting etc. Svinøya rorbuer og Tuvsjen kombinerer ulike middagsopplevelser med noe lærerikt som kunnskap om steinalderen, eller opplevelsen å bo i rorbuer og bli servert tørrfisk på ekte Lofoten-vis. Disse bedriftene gjør dette bevist for å utvide kundegruppen, og gjøre egne opplevelser mer interessante. De andre aktørene fokuserer direkte på naturopplevelser og kunnskapsformidling.

Sårbarheten for de ulike aktørene i denne næringen er at konkurransen er enorm. For gruppen som søker teambuilding, kan en konsert eller en tur til utlandet tilfredsstille disse kravene. Ellers kan en vanlig restaurant eller hotell-overnatting erstatte disse opplevelsene. Det er dette som gjør denne næringen så kompleks, siden det nærmest ikke er grenser for hva et eventuelt substitutt kan være.

Som nevnt er dette en voksende næring og for de aktørene som fokuserer mye på turisme er turistsesongen meget sentral for overlevelse. Som figur 8, fra Nordlandsforskning, viser, er sommer og høst sentrale inntektsmåneder. Figuren illustrerer antall overnattinger i Lofoten pr. måned i helårs-bedrifter med mer enn 20 senger; hotell, større rorbuanlegg og lignende bedrifter. Resultatet av figuren kan direkte relateres til prosentandel inntjening av reiselivsbedrifter i samme region. Lofotr har for eksempel 94% av sin inntjening disse månedene. Derimot er for XXL og NT, som fokuserer på bedriftskunder, disse tallene ikke representative da de har en relativ jevn kundestrøm året rundt. Figuren viser også at næringen er voksende, da antall besøkende har økt med om lag 10.000 fra 1997 til 2005.



FIGUR 8: ANTALL OVERNATTINGSGJESTER VED HOTELL PR MND (Nordlandsforskning 2008)

Lofoten som destinasjon har en stor oppgave i å oppfylle de enorme forventningene som er skapt av media, som for eksempel at Lofoten er ”verdens vakreste kyst”. Videre jobbes det mye med å videreutvikle konseptet. Det jobbes mye med videreformidling av budskap som inneholder kulturlivet, aktuelle festivaler og det fantastiske kulturlandskapet Lofoten har å tilby, som kan være med å øke antall besøkende gjennom resten av året.

Noen av bedriftene er relativt nyetablerte, mens andre har lang fartstid. Det de kjennetegnes av, er aktive ledere, stor egenvilje og fokus på videre utvikling. Virksomhetene kjennetegnes videre med at de har et internasjonalt perspektiv på markedsmulighetene og at de er forankret i turiststrømmen i området. De bedriftene som inkluderer overnatting i sine konsepter er også i bedriftsmarkedet der ”events”, kurs og mindre møter kan arrangeres.

#### 4.4 Beskrivelse av bedrifter

Her kommer en kort beskrivelse av bedriftene vi har valgt å ta med i undersøkelsen. Bedriftene er; Nordland Turselskap, Tuvsjyen AS, Lofotr Vikingmuseum, XXLofoten og Svinøya Rorbuer. Årsaken til vi valgte disse var deres svar på nullpunktanalysen som Nordlandsforskning utførte i starten av ARENA prosjektet. Det var inkonsistens mellom deres svar når det gjaldt prioritering ved benyttelse av markedsinformasjon og verdien av innhentet informasjon fra kundegruppene og andre interessenter. Disse svarene var direkte motsigende men i tillegg påsto de at de hadde en grad av samhandling med kundegruppen sin. Dette fanget vår interesse og avgjorde hvilke bedrifter som var passende for oppgaven. De neste underkapitlene inneholder en generell beskrivelse av hver respektiv virksomhet og et empirisk



sammendrag fra hvert enkelt intervju. Innholdet er kun basert på hva respondentene besvarte under intervjuet. Selve intervjuguiden er lagt inn i vedlegg (vedlegg 1) helt bak i oppgaven.

Vi må også avklare hva vi definerer som kunde i denne teksten. En kunde betegner vi som den som etterspør opplevelsespakken, mens sluttbruker er de som er med på å konsumere opplevelsen. Ellers vil vi benytte betegnelsen samarbeidspartnere når vi nevner virksomheter som for eksempel ulike turoperatører og Hurtigruten.

#### **4.4.1 Nordland Turselskap (NT)**

NT er et tur- og aktivitetsfirma med base i Bodø som ble startet i 2000. NT ønsker å tilby kunden det beste Nordland har av naturopplevelser og aktiviteter. Deres viktigste målgrupper er bedrifter, turoperatører, turister, kurs og konferanser. Det organiseres også turer for foreninger, skoler og enkeltpersoner. Hovedsakelig er bedriftskunder deres største bidragsyter. Daglige leder har lang erfaring blant annen innen opplevelsesproduksjon og friluftsliv. Per i dag har NT ti ansatte hvorav 8 er guider og hadde per 2006 om lag 1,5mill i omsetning.

De følger et motto som er; ”På ville veier - i trygge hender”. Her vises det at kunden skal bringes ut av sin dagligdagse ”setting” for å oppleve noe i naturen, samtidig som en blir guidet av personell som har sikkerhet som høy prioritet.

Som nevnt er hovedandelen av kundene deres bedriftskunder, og de blir tilbudt en rekke ulike opplevelser. De har om lag 30 ulike destinasjoner og opplevelser å tilby, noe som er ganske omfattende for en liten virksomhet. Som en kombinasjon av dette har de har aktivitetsløyper som krever både hjernekraft, fysisk kraft, samarbeid og vågemot. De har ingen direkte konkurrenter da de er alene om å tilby flere av sine opplevelser som turer til Stetind, brevandring etc. Derimot er de klar over at teambuilding som er et av deres store fokusområder, kan substitueres på flere ulike måter.

#### **Opplevelsesforståelse**

NT har ingen bevisst strategi for å produsere en opplevelse, men prøver å forstå kundens preferanser for opplevelsen, og videre lage et tilbud ut fra disse gitte kriteriene. Det som er

salgsutløsende er å lage en opplevelsespakke med pris, innhold og beskrivelser, for å videre illustrere dette på en attraktiv måte. Tilnærmingen er gjennomtenkt, men det er ikke noen konkret form for strategi når selve opplevelsen skal utvikles. Opplevelsene er heller ikke standardiserte, og kunden mottar en opplevelse basert på egne kriterier. Likevel skal NT bevege seg litt bort fra denne type tilnærming i fremtiden. De vil innføre en mer formell struktur for å gjøre det enklere for kunden å kjøpe en opplevelse. Noen opplevelser standardiseres slik at det blir lettere å se hva som faktisk tilbys. Per dags dato er tilbudene for åpne for kundens preferanser. Det som vil skje i fremtiden er at det vil lages et antall pakker eller forslag med en beskrivelse av hva de inneholder, slik at opplevelsen kan tilpasses hver enkelt gruppe. Da vil det sannsynligvis bli lettere for kunden å kjøpe, og NT kan bruke mindre tid på utformingen av hver enkelt opplevelse. Interessen for opplevelsene oppstår ved at kundene leser om mulighetene og ønsker å utfordre seg selv.

Det fokuset som har vært på friluftsliv den siste tiden, blant annet med Lars Monsen og 71 ° nord, har resultert i at mennesker blir motivert til å gjøre noe tilsvarende. Det er ingen tvil om at etterspørselen etter slike opplevelser har økt, og at det er mer populært nå enn før. Hva grunnen er, er derimot vanskelig å si. Kanskje det er først nå de har lyst til å være med på slike ting, eller at det først er nå kundene har ”fått øynene opp” for slike opplevelser. Når det kommer til bedriftsmarkedet kan det også være at de ønsker å gjøre noe sammen, og at ledelsen ser at de ansatte kan gjøre noe sammen for å trives, og se verdien i det. Samtidig er både team-building og ”blåturer” trendy. Den totale opplevelsen av å finne på noe sammen, samtidig som det gjerne skal være utfordrende og selvrealiserende.

### **Markedsorientering**

NT har ingen formaliserte strukturer eller systemer for å skaffe informasjon om markedet og sin egen kundegruppe. Utvikling av nye opplevelsen skjer gjennom en tolkning av hva de tror kunden vil ha interesse av.

### **Markedskommunikasjon**

Den type markedskommunikasjon som har høyest prioritet, er to-veis kommunikasjon. Dette betegner de som hyppig kontakt med ulike turoperatører og andre typer eventbyråer. En-veis kommunikasjon benyttes også, spesielt med tanke på hjemmesiden deres. Hovedmarkedet til NT er bedriftsmarkedet men personmarkedet øker. NT opplever en markant økning av private grupper som søker nye opplevelser. Årsaken til at det er bedriftsmarkedet som har

hovedfokuset, er at de er lettest å nå, blant annet på grunn av avstand. I Oslo henvender de seg mye til tur-operatører og event-byrå, fordi det er vanskelig å nå de store bedriftene der. I Bodø er det lettere å dra til bedriftene å presentere seg, og fortelle hva som tilbys og hva muligheten er. Det er denne formen for oppsøkende virksomhet som blir betraktet som viktigst. Annonsering er det lite av, men det benyttes i spesielle perioder, som blant annet på høsten med tanke på julebord. Da selges også gavekort på ulike naturopplevelser. En form for PR er medieomtale, og der har NT vært både heldige og flinke og fått mye omtale, som har vist seg å ha god effekt på økning i kundemassen.

NT innrømmer at en av deres største utfordringer er å opprettholde kommunikasjonen med kunden etter at oppholdet er avsluttet. På bakgrunn av dette har vanligvis kundene store forventninger til turene som blir arrangert, og i de aller fleste tilfeller blir dette tilfredsstilt, forventningene innfris, og gjerne mere til. Derfor sier NT at de skulle hatt et system som opprettholder kommunikasjonen med kundene, slik at oddsen for at NT kan bli valgt som arrangør ved et senere tidspunkt, blir større.

Evaluerings av konseptene og opplevelsene, forekommer ved at de kundene som er eller har vært på tur blir spurt om hva de synes og hva deres opplevelse har vært. Når det er større bedrifter som har hatt et stort arrangement, vil de bli kontaktet i ettertid og spurt om hvordan de opplevde det og hva som eventuelt kan gjøres bedre eller endres. Denne feedbacken foregår både på telefon og mail, men også ved at NT oppsøker kunden. Det er viktig med en felles forståelse av at dette er viktig.

### **Samhandling med kunde**

Opplevelseskonseptene blir i liten grad utviklet sammen med kundene, men hver enkelt kunde får tilpasset den ønskede opplevelsen etter egne preferanser. Det er heller ikke et ønske i fremtiden å utvikle konsepter sammen med kunden, men heller basere nye konsepter på tidligere erfaringer og samtidig justere opplevelsen underveis. Derimot ses relasjoner på som veldig viktig, selv om dette er et svakt punkt i dag, vil det brukes mer tid på det i fremtiden.

### **Årsak til innovasjon**

Konkurrentene har liten betydning for utvikling av nye opplevelser. En av grunnene er at i denne næringen er det vanskelig å definere hvem konkurrenten faktisk er. NT har ingen direkte konkurrenter på opplevelser som brevandring, grotteturer og andre

friluftslivsopplevelser. Konkurrentene kan heller sees på som substitutter, for eksempel konserter eller middager.

NT kan ikke fremlegge en konkret årsak til utvikling av nye konsepter, og de anser det heller som en markedstilpasning etter etterspørsel.

#### **4.4.2 XXLofoten (XXL)**

XXLofoten holder til i Svolvær, og har ambisjoner om å være regionens beste tilbyder av meningsfylte opplevelser og aktiviteter. Deres kjernekonsept er å lage aktiviteter rettet mot bedriftsmarkedet lokalt og nasjonalt. De inkluderer ikke person og turist markedet i sitt kundesegment, og tar fri i juli, fordi målgruppen ikke har aktiviteter på den tiden. XXL er en virksomhet med 8 heltids ansatte i dag og en hadde en omsetning i 2006 på 6 mill.

Grunnkonseptet er fiske og fangst, som de lager ”spinoff” opplevelser av. XXL er selve leverandøren av opplevelsen, men der har underleverandører som skaffer det nødvendige utstyret som for eksempel ribbåter. XXL skal ha logistikken og sikkerheten, altså kvalitetskravet for gjennomføringen av turen, og uansett hvem de har som underleverandør definerer XXL standarden og hvordan kvaliteten skal være.

XXL har 10-12 ulike konsepter, med to hovedsatsingsområder som er definert som; ”XX-høyt og lavt” som er å dra ut i naturen på tur. Det andre satsingsområdet er ”XX-fag”, som er tilrettelegging av kurs, foredrag, lagarbeid (team-building) der de har skreddersydde oppgaver, som for eksempel coaching-kurs for ledere. En ledergruppe, for eksempel i forsvaret som skal på utenlandsoppdrag, og trenger en arena hvor de kan komme tettere på hverandre, kan XXL tilpasse etter deres behov.

XXL er en virksomhet som retter fokus på innovasjon. De har en person ansatt som id’- og konseptutvikler, som hovedsakelig fokuserer på utvikling av konsepter og opplevelser. Vedkommendes første oppgave er å definere den aktuelle målgruppen så spesifikt så mulig. Da kan vedkommende analysere potensielle effekter ved å innføre nye konsepter. Vedkommende stiller seg spørsmålet om opplevelsen i fokus er noe som kan være aktuelt for kundegruppene deres. Er det et udekket behov i markedet? Og videre se på det finansielle

aspektet, for å se om konseptet kan prisoptimaliseres og ha en akseptabel profitt. Kunnskapsformidling er hovedfokus når XXL produserer sine konsepter. De ansatte har alle militær bakgrunn, og er opptatt av at kunden skal ha et intellektuelt utbytte av oppholdet.

I deres felt er det lite eller ingen konkurranse da fokuset er opplevelser, knyttet sammen med kunnskapsformidling og historisk kunnskap, hovedsakelig til bedriftskunden. Deres grunnkonsept er såpass konkret, samtidig som de har en kvalitetsgaranti som omfatter at kunden er garantert å få et resultat som tilsvarer dens investering i oppholdet.

### **Opplevelsesforståelse**

En opplevelse i XXL sine øyne er noe som begynner i kundens hjem når konsumenten pakker til turen. Med en gang de går ut døren og kommer til flyplassen, toget eller hurtigruten er opplevelsen startet og deres sanser er på høygir. XXL skiller mellom å være ”opplevelses-turist” og ”betrakter-turist”. Førstnevnte er målet for XXL. Denne turisten har alle sine sanser på høygir fra vedkommende drar hjemmefra til de returnerer. Målet er for eksempel å legge til rette og trigge kunden til å anse en ellers standard fiksetur i Lofoten, som noe minneverdig og unikt. Dette gjør XXL ved å kombinere den gamle ”fikserlivsstilen” og historie, med å fiske i Lofoten. Turisten skal komme nærmere inn på naturen og forstå den. Er dette oppnådd, mener XXL at kunden får valuta for pengene. I motsetning til en ”betrakter-turist” som for eksempel er på busstur i Milano og observerer gjennom et glassvindu, og ikke får benyttet sansene sine fullt ut.

XXL har en leveringsgaranti, og den forventningen kunden eventuelt har, gjør bedriften alt for å imøtekomme. Skulle det bli sørvest kuling på den dagen fising fra skøyta er på programmet, frakter de alle til andre siden av øya der været er stille. De sier at noen kunder setter høyere krav til opplevelsen enn andre, og da må XXL imøtekomme disse, ellers vil ikke kunden omtale opplevelsen som positiv eller returnere ved en annen anledning. Utfordringen for XXL er å imøtekomme forventningene. Videre er også den varierte kunnskapen om Lofoten et problem. Det er flere som tror at det er skrei hele året i Lofoten, og en får alltid fisk samtidig som spekkhoggerne er mye over vannflaten hele året. Respondenten sier at folkets kunnskapsmangel om hva Lofoten egentlig er, vil alltid være et problem dersom markedsføringen ikke blir mer tilspisset og målrettet.

XXL har strategier for å produsere en opplevelse. Det må for det første være i overensstemmelse med kategorien fiske og fangst, samtidig som det skal være kunnskapsrikt. Dersom kunden skal være fisker for en dag, skal de få oppleve hvordan en vanlig arbeidsdag for en fisker var for 100 år siden. Konkret følger XXL en egen strategi som de kaller ”Mind-Moving Concepts”. Denne strategien omhandler at kunden skal leve seg inn i en situasjon. Vedkommende skal ut av hverdagen og flytte sinnet inn i XXL sin opplevelsesverden og bli en ”opplevelses-turist” med alle sansene åpne. Samtidig spør konseptutvikleren seg selv om dette er en opplevelse som har en levetid på mer enn 5 år. Konseptene deres må få tid til å utvikle seg samt at markedet finner interesse for det.

### **Markedsorientering**

Med en kombinasjon av at XXL sin konseptutvikler har bakgrunn i reklamebransjen og benyttelse av sunn fornuft fra de ansatte sin side, mener XXL at innsamling av markedsinformasjon ikke er direkte nødvendig for deres daglige drift. De hevder at å lytte på kundens innspill til nye opplevelser som oftest ikke vil være kreativt nok, fordi deres meninger er subjektive. XXL har tidligere hatt kjøring med ATV (firehjulinger), og tjent mye på det, men avsluttet dette konseptet på grunn av dette er ikke innenfor deres kjernekonsept.

For å vite om det er etterspørsel etter opplevelsen og kvalitetssikre den, foretar XXL produkttester. De påpeker at det aldri vil være noen garanti for at konseptet vil fungere over lengre tid, men i kombinasjon av markeds kunnskap, erfaring og testrunder vil det kunne gjøres opp en formening om konseptet er levedyktig.

XXL vil ikke si seg enig i at en kan kalle markedsorientering for en suksessfaktor. De påpeker heller at denne tilnærmingen er et sentralt og nyttig hjelpemiddel for en stor del av deres inntektsgrunnlag. Via denne kunnskapen innhenter de og kan forbedre konseptene opp mot de kravene kundegruppen kan forvente. Derimot ligger det flere utfordringer i å utføre, og benytte den innhentede markeds kunnskapen. XXL sier selv det kan være bedre å gå i dybden og innhente informasjon, samt gjennomføre en bredere research i markedet. Dette kommer også av at de ansatte jobber 7 dager i uken frem til juli, så det er ikke allokeret ressurser til å gjennomføre bredere markedsundersøkelser.

### **Markedskommunikasjon**

Å kommunisere et korrekt budskap til markedet som gjengir XXL sine kvaliteter samt et solid motivasjonsgrunnlag for kjøp av deres opplevelser, er en direkte suksessfaktor. De påpeker konkret at dersom de ikke forstår kunden og deres ønsker, ville det være umulig å kommunisere med markedet. Hovedsakelig benytter XXL seg av jungeltelegrafene som en sentral kommunikasjonskanal. Videre har de startet å benytte såkalte "roadshows" der XXL oppsøker bedrifter som StatoilHydro, der de samler de som har ansvaret for å planlegge slike arrangement, og fremlegger de muligheter XXL sine konsept består av. Strategien bak dette er når næringslivet skal iverksette en form for aktivitet for sine ansatte, skal XXL være "top of mind" hos disse. Videre, med de ansattes bakgrunn og erfaring, holder XXL en del foredrag som igjen gir dem gratis reklame. De har lite ressurser til massiv markedsføring i de tradisjonelle markedsføringskanaler men ønsker å samkjøre med den omfattende markedsføringen av nye Lofast. Det gjøres også et forsøk på å få opp web-siden, som blant annet vil inneholde filmsnutter av konseptene. I tillegg når XXL produserer nye konsepter, inviterer de journalister og samarbeidspartnere med på testkjøringen av opplevelsen for å kunne gi førstehåndsinformasjon ut i markedet. Igjen er nok Lofoten en stor årsak til at bedrifter velger XXL som sin opplevelsesleverandør. Hadde det ikke vært for lokaliseringen, måtte XXL vært nødt til å markedsføre seg selv mer ekstensivt enn det de gjør per i dag.

### **Samhandling med kunde**

XXL benytter ikke samhandling med kunder direkte ved utviklingen av nye konsept. Derimot benytter de deres synspunkter ved tilpasning av den etterspurte opplevelsen. Da skreddersyr XXL et eget konsept for denne bedriften basert på deres krav til opplevelse, innhold og betalingsvillighet. På en annen side, ved utvikling av nye konsepter, er XXL veldig opptatt av å bruke testpiloter som et sjekkpunkt i innovasjonsprosessen. De kontakter lokale individer i Svolvær med nær kjennskap til Lofoten sine tilbud og utfordringer. Disse benyttes for å kvalitetssikre innholdet av den ønskede opplevelsen. XXL sier videre at siden de lever midt i gryta av den opplevelsen de selv skaper, behøver de eksterne synspunkt for å vite om konseptet er tilfredsstillende og har de krav de har satt. Det stilles spørsmål til hvorfor det ikke benyttes eksterne testpiloter, og da menes det eksternt som utenfor Lofoten. Årsaken til at de ønsker å benytte individer som kan gi konkret kritikk opp mot konseptet, og som har den riktige kunnskapen. Denne form for interaksjon finner XXL viktig for kvalitetssikringen, men ikke direkte i forbindelse med overlevelse som opplevelsesleverandør. De sier også videre at denne samhandlingen ikke gir dem direkte konkurransefordeler. Det påpekes at deres styrke

er å løfte tradisjonelle opplevelser som fiske og fangst opp på et historisk og praktisk nivå. Det å skape forventninger og gi kundene historisk førstehåndskunnskap. Videre påpekes styrker som er en sterk lagånd og gode egenskaper som en samarbeidspartner.

### **Evaluering**

Ved sesongslutt samles de ansatte for å konstruktivt gjennomgå hvert konsept og evaluere disse. Lokale tilpasninger blir gjort underveis, men endringer i grunnkonseptene kan ikke gjøres midt i sesongen. XXL lytter hele tiden til kunden både før, under og etter opplevelsen. Disse erfaringene blir videre tildelt XXL sine underleverandører slik at de er klar over kundenes reaksjoner og forventninger. Under disse evalueringsmøtene engasjerer XXL også et konsulentbyrå som er av topp 5 i Norge. Disse konsulentene spesialiserer seg i rådgivning innen reiselivsbransjen slik at XXL kan få konkret og seriøs evaluering. Dette gjør de også for å teste seg selv og sine opplevelser. Underveis innkalles også benyttede testpiloter og tidligere kunder for å delta på møtene og videreføre sine opplevelser.

### **Årsak til innovasjon**

Det er summen av signalene som innhentes internt og eksternt fra reaksjoner under sesongen og evalueringsmøtene som avgjør eventuelle innovasjoner. Konseptutvikleren prøver å sette seg inn i turistens ståsted for å utvikle nye opplevelseskonsept. XXL søker etter hull mellom tilbud og etterspørsel i opplevelsesnæringen. De stiller alltid spørsmål om det er andre interessante alternativer som kan være spennende dersom noe annet skulle skjære seg. Hva andre foretar seg på markedet er ikke vesentlig, da XXL nesten er alene om å tilby akkurat dette. Innovasjon hos denne bedriften forekommer som et ønske for videreutvikling av bedriften.

#### **4.4.3 Svinøya Rorbuer (SR)**

SR er en reiselivsbedrift som befinner seg på Svinøya i Svolvær. Svinøya er et 150 år gammelt handelssted, med mye historie og kultur som nå er gjort om til en overnatting og opplevelsesdestinasjon. Det var i 1831 Svinøya fikk sine første bevilgninger og tilbyr enda tilreisende rorbuoovernatting samt at de drifter fiskemottaket den dag i dag. Rorbuene til SR er idyllisk plassert sammen med brygger, fiskehjeller og annen eldre historisk bebyggelse. Her har kunden lofothavet på den ene siden og dramatiske og voldsomme lofotfjell på den andre siden. Dette i seg selv er en opplevelse.



SR har per i dag 12 faste ansatte gjennom året og hadde per 2006 en omsetning på 12 mill. Fasilitetene deres består av 120 senger, et konferansesenter samt "Børsen restaurant" hvor de serverer sine gjester de mest delikate retter hvor hovedtyngden faller på tørrfisk.

Det er 4 atskilte sesonger for denne bedriften. Turistsesongen strekker seg hovedsakelig fra juni til august, mens hovedtyngden av bedriftskundene kommer fra august og frem til desember. Dette er en meget essensiell del av sesongen for SR, da opplevelsen blir preget av vær og vind, samt at etterspørselen ikke er gitt, som den er i touristsesongen. Dette blir overlappet av spekkhoggersesongen fra oktober mot slutten av januar. Opplevelsen er både designet for bedriftskunden og turisten. Februar er en relativ stille periode. Mens bedriftene kommer tilbake igjen i mars, og frem mot touristsesongen. Juli er en ren turismåned for SR. Som det vises her er SR sin hovedinntekt basert på kurs og konferansevirksomhet fra bedriftsmarkedet.

Det er sterk konkurranse i hele Lofoten. Derimot som en turistattraksjon, konkurrerer SR ikke mot den totale opplevelsesnæringen men heller mer med tilbydere av overnatting. Det er så stor etterspørsel etter alternativ type overnatting slik at SR stiller sterkt i den delen av markedet. På bedriftsmarked vil det konstant være konkurranse, med verden som marked. Det er også andre opplevelsesbedrifter som henvender seg til store og små grupper, men disse konkurrentene kan også være samarbeidspartnere. SR benytter begrepet DMC (Destination management company) som betyr at de kan planlegge opplevelsen fra kunden fra avreise til retur. De andre tilbyderne i markedet kjøper tjenester hos hverandre for å bistå hverandre til å opprettholde etterspørselen av disse opplevelsene. Dette også for å benytte hverandre ved stor pågang og samtidig dele på inntektskildene ved lav pågang slik at begge virksomhetene overlever i perioder med lav kundestrøm. Det vil ikke tjene noen av de lokale tilbyderene om noen skulle gå konkurs. Et eksempel er at SR har mye samarbeid med Vikingmuseet på Borg og XXLOfoten. SR vil for eksempel være tilbyderen av overnatting men leier inn disse aktørene for å gi kunden en total opplevelse av Lofoten

### **Opplevelsesforståelse**

SR ser på en opplevelse som *"noe annet enn et møte med hverdagen, eller en ny variant av hverdagen"*. En opplevelse for dem er å tilby noe nytt og spennende for kunden. En opplevelse levert av SR må ha direkte røtter i noe. SR har en fantastisk og unik infrastruktur,

historie og noe av Svolværs eldste bebyggelse, noe som virkelig styrker deres posisjon. Bygningene er ca 150 år gamle, og lokalhistorien er derfor en vesentlig del av opplevelsen. Selve historien er rettet spesielt mot utenlandske turister som ikke har opplevd noe lignende lokalhistorie koblet direkte opp mot deres overnatting og videre aktiviteter. Disse turistene har kanskje kun opplevd standard hoteller på tidligere reiser. Hovedvekten av turismeklientellet for SR er italienske kunder som finner denne type beboelse unik og en stor opplevelse i seg selv. Da Italia har et nærmere forhold til Lofoten og tørrfisk som blir produsert, kan disse i tillegg knytte sine egne relasjoner opp mot denne opplevelsen.

SR er en bedrift i mellomklassen med et begrenset budsjett, og det finnes per i dag ikke ressurser til å ansette bemanning på områder som konseptutvikling og strategi. SR sin strategi for å produsere opplevelser, baseres hovedsakelig på deres individuelle kreativitet. De har mål og krav for opplevelsen de skal produsere, som omhandler at opplevelsen skal være autentisk i forhold til sin opprinnelse og at det skal være økonomisk lønnsomt.

### **Markedsorientering**

For innsamling av markedsinformasjon benytter SR seg hovedsakelig av kundene sine. Dette vil hovedsakelig være de turoperatørene det er opprettet samarbeid sammen med. Disse operatørene har i større grad nærmere kontakt med kundene på stadiene før kjøpet skjer. Det er også disse som får hovedtyngden av direkte tilbakemeldinger om positive og negative hendelser fra kundene. Når det gjelder bedriftsmarkedet er kontakten direkte til SR hvor de får mye direkte feedback. Disse kundegruppene er ofte mer kvalitetsbeviste enn en turist, og har en større betalingsvillighet. Det er vanskelig å få info fra hvert enkelt individ når det kommer til turistgruppene, for disse er mange, og har ofte et stramt program. SR benytter da ingen direkte metoder for innsamling av markedsinformasjon, men prioriterer heller å få gode tilbakemeldinger fra kundene.

Respondenten hevder at det ikke er tvil om at den informasjonen de får fra kundegruppen, er en direkte suksessfaktor for veksten de har hatt. SR er en relativt ny bedrift som startet i 1993, og den befinner seg i en markant vekstfase. Eksempelvis har de doblet sin omsetning de siste årene. Deres fleksibilitet til å tilpasse seg kundens ønsker har spilt en viktig rolle, og er en konkurransefordel. Hovedutfordringen ved å benytte informasjonen om kundens forventning til den anskaffede opplevelsen er å imøtekomme den. Når konsumentens forventninger er å se nordlys, stjernehimmel, spekkhoggere og nysnø om morgenen er dette faktorer som er utenfor

SR sitt maktområde. Utfordringen er å produsere en opplevelse kunden kan være fornøyd med, samtidig som opplevelsen inneholder mye informasjon og historie. En del av utfordringen er å kommunisere dette på en slik måte at hvert enkelt individ forstår det.

### **Markedskommunikasjon**

SR benytter seg av et reklamebyrå som tar seg av all enveiskommunikasjon og imagebygging. Korrekt kommunikasjon med markedet er essensielt. Uten dette hadde ikke vekstkurven til SR vært slik den er i dag. SR er heldige, og har vært inkludert i selve markedsføringen av Lofoten, og mye går gjennom disse kanalene. Et godt eksempel er ”Lofoten Vinter” der flere ulike opplevelsesaktører i Lofoten går sammen og produserer tilbudspakker både for nasjonale og internasjonale aktører. Disse turistoperatørene markedsfører disse pakkene ut mot sine kundegrupper, gjennom blant annet turkataloger, internett, avisannonser og jungeltelegrafene som blir benyttet som direkte markedsføring. SR deltar også på nasjonale og internasjonale reiselivsmesser og matmesser der flere ulike aktører samles på ”workshops” for å dele erfaringer med hverandre og knytte bekjentskap.

Det er sjelden noen drar til SR på ferie, for selve årsaken til kjøpet av opplevelsen er mer opplevelsen av Lofoten som attraksjon i seg selv. Derimot er valget av SR som overnattingsleverandør et resultat av den autentiske opplevelsen kunden får med å velge akkurat dem.

### **Samhandling med kunde**

Fokuset på opplevelsen som blir solgt, er den enkelte opplevelse som vanligvis utvikles sammen med gruppens kontaktperson. Et eksempel kan være tidligere i høst da SR var leverandør for et toppleder-møte for en mobilleverandør. Der ble programmet tilpasset ut fra gruppens ønsker. I slike tilfeller der en bedriftskunde ønsker en opplevelse, kommer gruppens representant/arrangør til SR opp til flere ganger for å innsipere, prøve og velge opplevelser. Resten av kommunikasjon er med tradisjonelle verktøy som e-post og telefon. Ved slik nær kommunikasjon med både bedriftskunder og turoperatører opprettes det nære relasjoner noe som SR påpeker at er særdeles viktig for videre besøk og samarbeid. Denne kommunikasjonen gir samtidig store konkurransefordeler spesielt på overnattingsopplevelsene. Samtidig får SR et rykte som gjenspeiler effektivitet og kvalitet ved å opprettholde en sunn kommunikasjon med markedet. Et hotell vil til slutt alltid vil være et hotell, men SR må tilfredsstille de gitte forventningene til konsumentens opplevelse. SR

prioriterer høy interaksjon med kunden, når det gjelder tilpasninger av eksisterende opplevelser, men ikke når det kommer til innovasjon av nye konsepter.

### **Evaluering**

SR evaluerer sine opplevelser i den forstand at det er kommunikasjon med kunden/kontakten både under arrangementet og i etterkant av oppholdet. Da fremkommer kundens synspunkter på positive og negative aspekter ved oppholdet. Underveis i oppholdet er SR i stand til å tilpasse designet av opplevelsen dersom det fremkommer direkte negative reaksjoner fra deltakeren. Det er ikke vanskelig å oppfatte det dersom deltakerne ikke er engasjerte. På grunn av meget hektiske perioder der SR sitt personell er spredt blant ulike arrangementer, er det lite tid til konstruktiv gjennomgåelse og evaluering av opplevelsene. Som nevnt tidligere kommer turoperatørene til SR med tilbakemeldinger de har mottatt fra deltakerne, samtidig som SR sin kontakt i de bedriftene som er kunder, kommer med tilbakemeldinger. Det forekommer også etter større arrangementer at SR kontakter kunden for å få tilbakemeldinger.

### **Årsak til innovasjon**

En innovasjon hos SR oppstår vanligvis som en idé fra en av deres ansatte. Det er lite fokus på konkurrentens strategier og opplevelser, da SR er relativ unik i sitt område. Via de messene SR deltar på, oppstår det flere ideer som må vurderes videre. De blir inspirert av andre lignende nasjonale/internasjonale aktører som utveksler tanker og ideer med hverandre.

#### **4.4.4 Lofotr vikingmuseum (LV)**

Dette museet er lokalisert på Borg i Lofoten og ble etablert i 1995. I jernalderen var det om lag 15 høvdingseter i Nord-Norge og LV er lokalisert på en av disse. De er 8 ansatte og hadde i 2006 en omsetning på 13.8 mill.

LV skiller seg fra tradisjonelle museum ved at de tjener penger på næringsrettet virksomhet og i mindre grad får statlig støtte. Av total inntekt tjener de 80% selv og mottar 20% i støtte fra staten. De siste årene har besøkstallet vært på ca 60 000 i året, og den største gruppen er individuelt reisende, som kommer i juli måned (ca halvparten). Gjestene er hovedsakelig nordmenn, tyskere, franskmenn, italienere og spanjoler. Produktet som tilbys er en

opplevelse, men den er tilpasset de ulike gruppene som kommer. Cruisepassasjerer har kanskje en time til rådighet, mens andre kan komme og ha flere timer til disposisjon.

LV tilbyr flere ulike aktiviteter der de besøkende både kan se på, men også delta. Blant annet kan gjestene selv ro i rekonstruerte vikingskip, besøke det rekonstruerte høvdinghuset og delta på aktiviteter som er historisk autentiske. For å gjøre opplevelsen så autentisk som mulig er det personer i aksjon på de ulike plassene, blant annet smeen i smia. De som har kort tid får i hovedsak med seg bare en liten del av opplevelsen, mens andre får lengre guidede turer der de får på seg kappe og bedre kan leve seg inn i opplevelsen. Det er i tillegg ulike arkeologiske utgravninger som gjestene kan se.

### **Opplevelsesforståelse**

For at det skal være en opplevelsesnæring mener LV det er viktig å ha en tilbyder som iscenesetter en opplevelse som noe større enn hva den er i utgangspunktet. De eksemplifiserer at å gå i et museum, i seg selv ikke behøver å være en spesiell opplevelse, men på det tidspunktet det blir en interaktiv opplevelse der kunden må delta for å skape opplevelsen blir det en opplevelse.

LV har en spesiell bygningsmasse, med rekonstruerte høvdinghus, vikingskip og resten av miljøet rundt gir en følelse av å bevege seg i en annen virkelighet, i vikingtiden. Dette gir en positiv dimensjon til opplevelsen. De som jobber på museet er også med på å gi liv til opplevelsen med måten de håndterer gjestene på og formidler kunnskap. Det som kan være med på å skape en negativ opplevelse er at halvparten av gjestene, ca 30 000, kommer i juli måned, og anlegget derfor må være dimensjonert til å motta opp mot 2000 mennesker på en dag. Mange har en forventning om å komme til en stille plass der de kan ta livet med ro, men i stedet kommer de en julidag med dårlig vær, og opplever trengsel. Logistikken må fungere og noen kan derfor få følelsen av å bli ”presset gjennom”, i tillegg til at for eksempel Gildehallen blir brukt både til bespisning, guidede turer og aktiviteter på samme tid. Dette er en av hovedutfordringene til museet, det at en så stor andel av de besøkende kommer i et lite tidsintervall, og at inntjeningen blir så ulik over året.

Hele tiden har museet hatt fokus på å levere noe ekte og autentisk, samt fortelle en historie, og det har hele tiden vært en strategi. Et annet fokusområde har vært at det som tilbys ikke skal være for traust og kjedelig, det skal presenteres på en leken og artig måte for publikum. De

som er med på opplevelsesproduksjon er en sammensatt gruppe, og består av både personer fra reiseliv, markedsføring og konservatorer.

### **Markedsorientering**

Med fokus på feedback fra kunden må dette sees i forhold til om det er feedback fra den individuelle kunden eller fra det organiserte næringsliv. Det er strukturforskjeller på hvilke kanaler informasjonen kommer gjennom. De individuelt reisende kan både gi tilbakemeldinger til guiden, samt at gjestene har mulighet til å fylle ut klagerapporteringsskjema, og på den måten fanges det opp om kundene har blitt tilfredsstilt. Gjennom det organiserte næringslivet, som oftest er samarbeidspartnere i form av turoperatører, kommer tilbakemeldingene gjennom den turoperatøren eller den som har booket oppholdet. De ansatte hos LV møtes da i løpet av sesongen for å diskutere eventuelle tilbakemeldinger.

Med tanke på å analysere markedet for å finne ut hvilke opplevelser som er etterspurt, gjennomførte gründeren en markedsundersøkelse før oppstarten av vikingmuseet. I dag samarbeides det med Hurtigruten, og dialogen er hyppig for å skreddersy opplevelsene etter Hurtigrutens preferanser. Dette samarbeidet har eksistert over en lengre periode og resultatet er at museet er blitt en del av både vinter og sommer-programmet til Hurtigruten. Det som tilbys er derfor skreddersydd til kundenes behov, og det er Hurtigruten som selger opplevelsen til sine kunder, og de er de som står ansvarlig for å vite hva som er behovet til kundene.

Det å lage en oversikt over kundenes behov er utfordrende, men samtidig sterkt prioritert. Spesielt de potensielle kundene er det en utfordring å skaffe informasjon om, for på den måten å kunne skaffe seg flere gjester, og kunnskap om deres behov. Å få informasjon fra de som kommer er en ting, men det som er vanskelig er å møte kunden på hjemmebane, før de tar avgjørelsen om å komme til Lofoten. Da kan viktige faktorer som påvirker kundens handelsmønster avdekkes. LV må nå ut til sin kundegruppe for å analysere deres handelsmønstre, og avdekke hva som kan være avgjørende for at de skal velge LV som destinasjon.

En annen barriere er å vite hvilke forutsetninger og forventinger kundegruppene har til vikingmuseet. Hva forventer en tysk turist av et nordnorsk vikingmuseum og hvordan er betalingsvilligheten. LV presiserer at det må være samsvar mellom kundens forventinger og

informasjonen de mottar fra sin reiseoperatør. Derfor prioriterer LV en sunn kontakt med sine samarbeidspartnere for å både lære sluttbrukeren bedre å kjenne samt gi korrekt og oppdatert informasjon til både kunde og samarbeidspartner.

### **Markedskommunikasjon**

Den type markedskommunikasjon som benyttes i størst grad i dag er en-veis kommunikasjon, men i forhold til det organiserte reiselivet og spesielt kurs/konferanse-markedet brukes også to-veis kommunikasjon. En-veis kommunikasjon benyttes både i annonser i aviser, på web og flyers som distribueres i og utenfor Lofoten, samt at web-siden er linket opp mot ulike reiselivssider, blant annet destinasjon Lofoten og Nordland reiseliv. Når det gjelder arrangement er det flere tilfeller der en går i dialog med kundene og definerer opplevelsen og har en dialog i etterkant med evaluering og tilbakemelding. Hovedandelen av kundemassen som planlegger å besøke LV er allerede i Lofoten, og så ser de at de har mulighet til å besøke museet.

Opplevelsen blir evaluert kontinuerlig, og når en opplevelse blir lansert på markedet er villigheten til å endre og justere i aller høyeste grad til stede. De påpeker at en opplevelse går gjennom en utviklingsprosess, for deretter å karakteriseres som ferdig. Grunnkonseptet av opplevelsen er fast, men justeringsmuligheten er stor. Evalueringen av opplevelsen forekommer både direkte med kunden, sammen med samarbeidspartnere og internt i bedriften. Når det gjelder de individuelt reisende, er det fokus på tilbakemeldinger som kommer når de er der, og om de eventuelt har levert rapporteringsskjema, og så vil de ansatte evaluere hva som har fungert og ikke. Problemet med denne gjennomføringen er at LV kan gjeste over 2000 mennesker på en dag, slik at kapasiteten og muligheten for 100% oppfølging av kommentarer vil være umulig. Det kan være aktiviteter som er mer populære enn andre, derimot viser tendenser at sammensetningen av de reisende endres, blant annet med tanke på nasjonalitet. I utgangspunktet forekommer slike endringer etter endt sesong.

### **Samhandling med kunde**

En del opplevelser blir utviklet i samarbeid med kunder eller andre eksterne samarbeidspartnere/aktører. Et eksempel vil være er prosjektet som har blitt til i samarbeid med Hurtigruta og deres konsept "hunting delight". Dette konseptet hadde de allerede lagt noen rammebetingelser for, og så måtte LV tilpasse sine opplevelser inn i dette konseptet.

Dette samarbeidet skjedde ved at Hurtigruta tok kontakt, og hadde et ønske om samarbeid. Et slikt samarbeid er mye enklere enn om det skal lyttes til 40 000 individuelle gjester. Med disse er det lettere å bare tilby det en tror er deres ønsker og behov. Hos større aktører som drar med seg en større gruppe besøkende er det lettere å tilpasse hva behovet til hver enkelt er, og de har tettere relasjoner. Da har man i mye større grad samhandling og samarbeid. Med bakgrunn i dette hevder LV at samhandling med kunden for å utvikle opplevelser gir konkurransefordeler.

### **Årsak til innovasjon**

Når nye opplevelser skal utvikles forekommer det at LV har kunder som kontakter dem direkte. Tilfeller som for eksempel med Hurtigruta, hvor de kommer med forespørsler og samarbeid og produktutvikling. Vanligvis diskuterer museet hvilke eventuelle opplevelser som kan være aktuelle å utvikle. Grunnlaget for disse diskusjonene er deres tidligere erfaringer samt den feedback som kommer fra eksterne interessenter.

#### **4.4.5 Tuvsjyen**

Tuvsjyen er etablert på en familieeiendom, og navnet stammer fra 1700-tallet, og da het plassen Tuvsjyen. Da stedet ble etablert i 2002 var det et stort behov for organisert aktivitet omkring Saltstraumen og dette ble benyttet. Den første prioriteringen var at historien om stedet lever videre. På kort sikt var visjonen å lage organisert aktivitet i Saltstraumen og de prioriterte å bevare historien ved å bygge i nærheten av steinalderfunnene som ble gjort tidligere. Tuvsjyen tilbyr aktiviteter som bespisning av mat laget på ur-metoden og historieopplevelse i jordgamme. Opplevelsen levendegjør 9 800 år gammel lokal steinalderkultur, kombinert med matlaging på ur-metoden i kokegrop, historieopplevelser i jordgamme og andre fysiske aktiviteter som stammer fra steinalderen. I kombinasjon med dette har de også fiske og rafting i Saltstraumen, samt overnatting i hytter. Opplevelsene er såpass fleksible at de kan fungere både for skoleklasser som skal lære om steinalderen og mer kresne forretningskunder. Aktivitetene skjer både inne i gammene og ute. En del av arrangementene er i samarbeid med andre bedrifter i Bodø- og Salten området. Tuvsjyen er da koordinator, for å gjøre det enkelt for kunden, og fordi de selv ikke har mulighet og kapasitet til å ta seg av store arrangement selv.



Kundegruppen til Tuvsjyen er sammensatt. De kommer fra hele verden, både gjennom turoperatører, men også som en del av et program når store konferanser arrangeres i Bodøområdet. Ellers er det fokus på lokale virksomheter og personmarkedet.

Denne bedriften har ingen definerte konkurrenter, men anser hele verden som en konkurrent. Mye av deres aktiviteter er bedriftsbasert og disse kan i dag velge å ha sine konferanser og team-building arrangement i Barcelona eller Tyskland i stedet for ved Tuvsjyen. Derimot, om det er en matopplevelse kunden ønsker, er det få konkurrenter, da ingen tilbyr noe tilsvarende.

### **Opplevelsesforsåelse**

Noe av det Tuvsjyen prioriterer når det skapes en opplevelse for gjestene, er at det blir en kontrast til hverdagen og at de skal få en "wow-opplevelse". For at det skal være en opplevelsesnæring, må det være noe som de ikke opplever i hverdagen.. Det som skaper den positive opplevelsen hos Tuvsjyen er kombinasjonen av naturopplevelser, matopplevelser og kulturopplevelser. Bedriften har mål og visjoner på å gjøre historien levende, og strategien er å utvikle en autentisk opplevelse. Da må man søke kunnskap for å formidle det på en autentisk måte. På grunnlag av det autentiske utvikler Tuvsjyen kun opplevelser som er såpass intense, at kunden garantert forteller om det til andre i sine nettverk.

### **Markedsorientering**

For å avdekke kundenes preferanser prater de med kundene under oppholdet. Når kundene er samlet inne i gammen, er det veldig nært og personlig. Da er kundene flinke til å komme med ros og tips, noe det vanligvis tas hensyn til. Med tanke på bedriftens størrelse er det lettere med slik personlig informasjon enn å gjennomføre store markedsundersøkelser. Da bedriften ble startet opp visste de ikke hvor stor etterspørselen ville bli, og derfor startet de i det små, med først å sette opp en lavvo, og deretter bygge gamme ca et år etter når de så at de var et marked for opplevelsen. Responsen var større enn forventet, og da var det naturlig å utvide. Forretningsplanen både var og er levedyktig.

Det er essensielt for Tuvsjyen å samle informasjon om kundenes ønsker og behov. Tuvsjyen anser seg som markedsorientert, og det kommer som en kombinasjon av lang erfaring i reiseliv blant annet med å ha reist og opplevd mye selv. Da er det lettere å være fokusert på hva som kan skape en "wow-opplevelse", samt det å ha "teft" i forhold til hva kundene kan få en god opplevelse av. Derimot er det ikke alltid en vet alt riktig på forhånd og da er det viktig

å kommunisere med kundene, og inneha markedskunnskap eller ha generell kunnskap angående markedsføring. Samtidig som kundens ønsker skal vurderes, er det ikke alt de ønsker som kan gjennomføres, blant annet av økonomiske årsaker. Tidsperspektivet er også en prioritert faktor. En av de første kundene hos Tuvssjyven i 2002 foreslo en opplevelse, og det skal realiseres i år. En må ofte tenke langsiktig. Samt at det er viktig å tilby ulike aktiviteter, fordi flere av kundene kommer tilbake flere ganger, og da må en ha ulike ting å tilby.

Tuvssjyven er heldig, og har fått flere muligheter til å være med på innovasjonsprosjekter blant annet i regi av Innovasjon Norge, Nordland Reiseliv, matforskning og teknisk institutt for å ta seg bort fra de daglige gjøremålene og utvikle nye opplevelser. Gjennom dette får de også støtte til utvikling.

### **Markedskommunikasjon**

Når det gjelder markedskommunikasjon har det i liten grad blitt benyttet reklamebyrå og annen type en-veis kommunikasjon. Derimot brukes annonsering i noen av publikasjonene som utgis av blant annet av Nordland Reiseliv, dykkermagasiner og andre reiselivsmagasiner. Det som i stor grad har hjulpet denne bedriften er jungeltelegrafene. De påstår at bedriftsmarkedet fremdeles er relativt gammeldags, og lytter først til anbefalinger fra andre, og tar avgjørelser på grunnlag av det. Markedskommunikasjon slik som beskrevet her er i aller høyeste grad ansett som en suksessfaktor, og hadde det ikke vært for jungeltelegrafene ville ikke Tuvssjyven vært der de er i dag.

Hovedgrunnen til at folk ønsker å benytte seg av de tjenestene Tuvssjyven tilbyr, er lokaliseringen, i en verdensattraksjon som Saltstraumen er, og som har over 100 000 besøkende hvert år. Ved å etablere samarbeid med andre eksterne aktører, for eksempel raftingselskaper, ble etterspørselen automatisk generert. Helt konkret kan det bevises at etterspørselen har oppstått fordi tidligere besøkende har snakket om stedet, noe som gjelder 80% av de besøkende.

Selv om den største gruppen av besøkende er bedrifter, er også privatpersoner en stor kundegruppe. Om sommeren er aktiviteten lav hos bedriftene, men også da fylles det opp med både med middags- og overnattingsgjester. I januar og ellers på vinteren er det mange dykkere som kommer, og informasjon om Tuvssjyven har selv spredd seg i dykkermiljøet. Stedet er

veldig attraktivt for denne gruppen, med tanke på direkte atkomst til vannet og andre fasiliteter.

Når det gjelder evaluering, er dette et tema det blir fokusert lite på. Vanligvis blir opplevelsene utviklet så fort at evalueringen blir glemt. Det blir testet internt, men de ser også viktigheten av å prøve å få med seg eksterne på testingen. Litt av ”problemet” ligger at det meste av tilbakemeldinger som har kommet har vært positive, og da er det vanskeligere å komme med forbedringer.

### **Samhandling med kunde**

Opplevelsen blir per i dag ikke utviklet sammen med kundene, fordi behovet ikke har vært tilstede. Når store arrangement skal gjennomføres blir behovene tilpasset hver enkelt kundegruppe, men vanligvis er grunnkonseptet for opplevelsen standardisert men kan videre tilpasses. Nå er utviklingen i gang av et nytt sykkeltilbud med off-road sykler som skal brukes på svabergene, og da er noen tur-operatører blitt spurt til råds om dette faktisk er noe som kan tilbys. Sannsynligvis vil også noen av sommerens kunder bli brukt til å teste løypene, for å få ulike vanskelighetsgrader. Friskhuset som har lang erfaring med spinning kan også være aktuell å bruke når en slik opplevelse skal testes og tilpasses.

Tuvsjyen prøver å utvikle nære relasjoner til de besøkende. Ved å være nær kunden under selve opplevelsen blir det mer personlig, og servicen oppleves bedre fordi kundene får mer oppmerksomhet. Det å skape nettverk basert på disse relasjonene gjør det også lettere å få kunden til å generere et gjenkjøp ved en annen anledning.

### **Årsak til innovasjon**

Når nye opplevelser skal utvikles skjer det på bakgrunn av hva som er mulig å få til med tanke på lokaliseringen og stedets historie. Videre er de ansatte på Tuvsjyen fokuserte på hvilke trender som er innen friluftsliv. De har heller ikke fokus på hva andre konkurrenter foretar seg, men i stedet fokuseres det på utvikling av nye og unike opplevelser. På grunn av at dette er en virksomhet som befinner seg i en markant vekstfase, vil innovasjon og videreutvikling være en selvfølge for videre eksistens i markedet. Tuvsjyen har satt seg som mål, at dersom en eksisterende kunde skulle returnere sesongen etter, skal det være nye opplevelser som tilbys.

## 4.5 Oppsummering

Tabell 3: Empirisk krysscasseanalyse

	NT	XXL	SR	LV	Tuvsjyen
<b>Ansatte</b>	10 (2 faste og 8 guider)	8	12	8	3,5
<b>Omsetning Per 2006</b>	1.5 mill	6 mill	12 mill	13.8 Mill	3 mill
<b>Kundeselement</b>	Hovedsakelig bedriftsmarkedet, foreninger og skoler, men kan avhjelpe en turist operatør også	Kun bedriftsmarked. Fokus på salg av teambuilding konsepter.	Turisme, Bedrifter / Kurs	Turisme, privat – personer.	Bedrifter, turisme, privatpersoner
<b>Markedsorientering</b>	Benytter ingen markedsorienteringsverktøy. Fokus på å snakke med kunde under turen	Egen konseptutvikler. M.O ingen suksessfaktor. Samtale med kunde. Testrunder, pga ressurser, ønskelig å være bedre	Feedback fra hovedsakelig turoperatør samt kunde. Suksessfaktor for utvikling	Prioritert, Feedback, klageskjema, MO ved oppstart. Dialog med Hurtigruten	Feedback, erfaring og markedskunnskap
<b>En veis kommunikasjon</b>	Webside, mye annonsering før jul, gavekort	Jungeltelegrafan, MF sammen med Lofoten / Lofast, Webside, lite ressurser	Reklamebyrå, Jungeltelegrafan	Avis, web, flyers	Sammen med Nordland Reiseliv, web, Jungeltelegrafan
<b>To veis kommunikasjon</b>	Oppsøke turoperatører, eventbyrå	Roadshows, Kunder & journalister på konsepttesting	Mat / reiselivsmesser, workshops	Dialog med samarbeidspartnere	Lite oppsøking av kunder pga ressurser
<b>Prioritering av samhandling med kunde</b>	Nei. Grunnlaget er erfaring og samtale ved bestilling av produkt	Ikke ved utvikling. Testpiloter for kvalitetssikring, samt mer kritisk feedback. Ingen suksessfaktor	Indirekte med kunde ved bestilling. Konkurransfordel effektivitet, kvalitet	Både med kunde & samarbeidspartner	Ikke per nå, men oppsøker nå kunder for utvikling av nye konsepter
<b>Evaluerings av innovasjon</b>	Feedback fra kunden. Dette prioriteres av NT	Feedback. Samling av ansatte og evt testpiloter etter hver sesong. Benyttelse av konsulentbyrå	Feedback, Tilpasning underveis	Kontinuerlig, både med kunde & internt.	Lite. Produkter testes internt. Mulig for mye ros fra kundene
<b>Utfordring ved innovasjon</b>	Få kundegruppen til å vite at NT eksisterer. Økonomi samt det er mange substitutter	Ressurser til MF, Konseptet tilsvare forventningen, samt kommunisere korrekt budskap pga lag M.O	Ressurser, imøtekomme kundens forventninger av Lofoten	Å vite kundens forventninger. Være autentisk	Definere målgruppe, følge med på trender
<b>Strategi for innovasjon</b>	Ingen spesiell strategi. Baserer på erfaring	Ja. Benytter ”Mind Moving Concepts” samt må være levetid på over 5 år	Ingen strategi. Tilby noe nytt & spennende. Benytter ”Destination Management Company”	Tilpasset og autentisk med historien	Opplæring og kunnskap om produktet, autentisk, oppleve noe annet

## 5. Analyse

*For å analysere bedriftene opp mot teorien om opplevelser, kundeforståelse, samhandling og innovasjonsprosesser, har vi valgt å benytte en modell som viser de faktorene som fremmer en innovasjonsprosess, og som igjen fremmer og har som mål å skape en opplevelsesinnovasjon. Vi begynner med å beskrive opplevelsesforståelsen, om og hvordan bedriftene vi har studert kan sees på som opplevelsesbedrifter.*

### 5.1 Opplevelsesforståelse

Problemstillingen som blir drøftet i denne oppgaven er: ”Hvordan benytter opplevelsesbedrifter i Nordland kunden som ressurs, i en opplevelsesinnovasjon?”. Som det fremkommer av teori og empiri, klassifiseres ikke opplevelsesnæringen under tradisjonelle næringskategorier. Fokuset er på opplevelsen, og den gis ofte fra bedrifter som tilhører en rekke ulike og tradisjonelle næringskategorier, i tillegg til stedspesifikke faktorer. En opplevelse kan være en kombinasjon av stedets atmosfære og stemning, interessante mennesker og felleskap mellom disse, samt muligheten til å drømme seg bort fra hverdagen. Lagerholm og Sjøgren (2005) definerer opplevelsesnæringen som et samlebegrep for foretak med en kreativ holdning, som har i oppgave å skape opplevelser i en eller annen form. Alle bedriftene innenfor næringen må ha en kreativ holdning til innovasjon for å kunne tilby nye og spennende opplevelser. Det som kjennetegner alle bedriftene, er at produktet som blir solgt skal være en minneverdig opplevelse.

Mossberg (2007) vektlegger andre faktorer for hva et produkt som er basert på opplevelser, bør bestå av. Kunden må føle produktet, gjøre noe praktisk, være tilstede fysisk og motta en form for lærdom, for at en bedrift skal kunne lykkes med en innovasjon i opplevelsesnæringen. Alle opplevelsene som tilbys av våre respondenter, inneholder dette. De fokuserer på at kunden selv skal delta i å produsere opplevelsen, føle opplevelsen og lære. XXLofoten og Nordland Turselskap fokuserer mye på teambuilding, produkter som ikke bare gir lærdom om historie og praktisk kunnskap, men også om seg selv som menneske. Tuvsjyen, Svinøya rorbuer og Vikingmuseet har en historisk bakgrunn, som forsterker kundens totale opplevelse.

Bedriftene har deltatt i et ARENA-prosjekt, hvor de har fått en innføring i hva opplevelsesnæringen er, og hvilke faktorer som er av betydning for å skape en god opplevelse for kundene. Mat fra steinalderen, vandring på isbre, fiske i Lofoten, overnatting i rorbuer og vandre i ruiner fra vikingtiden er særegne og spesielle opplevelser.

Når fokus er på å konsumere opplevelsen, påpeker Pine & Gilmore (1999) at virksomheten går fra å være produsent til å bli regissør. Alle bedriftene er enige i at kunden bør delta i å produsere opplevelsen, sanse og føle produktet. Selve interaksjonen, der produsenten iscenesetter produktet vil bli omhandlet i kapittelet som utreder muligheten for å benytte kunden som ressurs i en samhandlingsprosess.

## **5.2 Markedsorientering**

Markedsorientering defineres som en prosess som koordinerer menneskelige og materielle (fysiske) ressurser for å møte markedets etterspørsel (Kohli & Jaworski, 1990 i følge Haugland et al 2004). Denne informasjonen skaffes blant annet gjennom spørreundersøkelser og/eller fokusgrupper. På den måten kartlegges etterspørselen, og trender og handelsmønster avdekkes, som kan karakteriseres som kundeinformasjon.

En grunn til å skaffe seg informasjon om markedet og kundens behov, er for å vite hva kundene etterspør og er ute etter. I dag endres både tilbud og etterspørsel kontinuerlig, og da er det viktig å til enhver tid vite hva kundene etterspør. Webb (1994) sier at en av grunnene til at kundens behov endrer seg, er at det skjer hyppige teknologiske endringer. Opplevelsesnæringen blir i liten grad påvirket av blant annet teknologiske endringer, og hovedsaklig er det andre forhold i markedet som har mer betydning for, og må taes mer hensyn til, av opplevelsesbedrifter. Tuvsjyen sier at de kan bli påvirket om trender og betalingsvillighet endres, og dette gjelder for noen av de andre bedriftene også, selv om de ikke nevner det spesifikt. En renteøkning kan føre til at betalingsvilligheten går ned, og færre ønsker å bruke penger på opplevelser. Fordelen da er å ha flere bedriftskunder, fordi det vil ta lengre tid før betalingsvilligheten deres går ned, enn hva som er tilfelle hos privatkunder. Trender er vesentlig for mange av bedriftene. Mye av det som tilbys er team-building og konferanser, og hvis denne trenden går ned, vil det føre til en lavere etterspørsel. Samtidig har mange av bedriftene i utgangspunktet ikke kapasitet til å ta imot flere kunder, og da vil det ta en tid før en slik endring i markedets etterspørsel får virkning. Men, dette er forhold som går

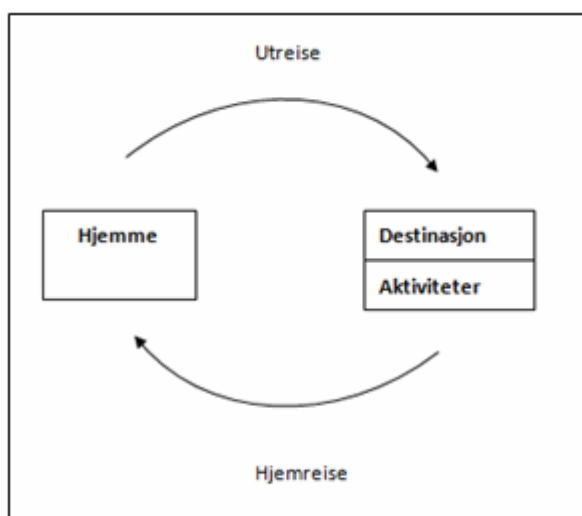
på kundenes behov, og her må tilpassninger være mulig for at bedriften skal overleve under de forholdene den er i.

For å benytte kunden som ressurs, må bedriften kjenne kundene og markedet, for å samle informasjon om hva som er av betydning for kundene. En ting er å kjenne sine eksisterende kunder, noe ganske annet er å bli kjent med, men ikke minst få oversikt over, potensielle kunder. XXLofoten er opptatt av å ha en dialog med kundene sine og bli kjent med dem, og videre opprettholde denne dialogen. Figur 4 illustrerer konsumentens opplevelsesmiljø og nettverk, der kunden får impulser om nye opplevelser. Det har sammenheng med at konseptutvikleren har bakgrunn i reklamebransjen, og har en annen kompetanse enn noen av de andre respondentene. Årsaken til at slik kundekontakt er mindre prioritert hos flere av bedriftene, er at de har begrensede midler, som i stedet brukes til andre aktiviteter. Narver & Slater (1990 i følge Haugland et al 2004) sier at en slik markedsorientering består av to faktorer; kunde- og konkurrentorientering. Det er ingen av virksomhetene som benytter markedsorientering eller er konkurrentorientert. At de er lite konkurrentorientert henger sammen med at det er få aktører som tilbyr tilsvarende konsept som de ulike opplevelsesbedriftene innenfor deres geografiske område, og de ser derfor ikke at de har direkte konkurrenter. Alle som kan tilby substitutt til en opplevelse blir derfor en konkurrent, og blant annet nevnte Tuvssjyen at en bedrift kan velge å benytte dem som tilbyder av et team-building arrangement, eller de kan reise på storby ferie.

Når det gjelder innsamling av informasjon direkte fra kunden, benyttes det bare feedback fra eksisterende kunder og samtaler med eksisterende samarbeidspartnere. Svinøya Rorbuer anså denne type feedback som en direkte suksessfaktor, og denne informasjonen er en sentral del av grunnlaget for fremtidig videreutvikling. Videre benytter også Svinøya rorbuer et reklamebyrå som har bred erfaring og kjennskap til de aktuelle kundegruppene.

Block & Block (2005) hevder at virksomhetene som velger å benytte markedsorientering, kan anse kostnadene som fremtidig ROI (Return On Investments), altså en investering som vil gi avkastning i fremtiden. Det bekreftes ikke blant våre respondenter, og er sannsynligvis fordi ressurser til dette ikke prioriteres. Det virker som deres tidligere erfaringer og kommunikasjon med kunder og andre interessenter, godtgjør for markedsorientering.

En utfordring med å orientere seg om kundene, ligger i at hvert enkelt individ har forskjellig ståsted, da deres normer, verdier og hverdag er ulike.



Denne modellen illustrerer hendelsesforløpet til en opplevelse, og viser at opplevelsen begynner i hjemmet til kunden. Starten på en opplevelse, forventningsgrunnlaget, er ulikt fra kundegruppe til kundegruppe. Ved avsluttet reise blir opplevelsens inntrykk evaluert av kunden, for så å danne seg en mening om hvorvidt opplevelsen var minneverdig og i samsvar med de gitte forventningene. Fra kundens ståsted er totalen

FIGUR 9: OPPELVESENS HENDELSFORLØP

av alle inntrykk, opplevelsen som helhet, et resultat av den forventede opplevelsen, virksomhetens iscenesetting av produktet, samt den gitte service fra avreise til retur og ankomst hjemstedet. Pekkarinen (2006) bekrefter dette og hevder at en kunde anser opplevelsen som helhet og tenker ikke over hvem som utviklet og iscenesatte opplevelsen. Dette impliserer at opplevelsesbedriften må imøtekomme de gitte forventningene som er analysert gjennom markedsorientering, og gjøre en innsats for å inkludere varemerket i opplevelsen.

### 5.3 Markedskommunikasjon

Binkhorst (2006) hevder at beslutningen om og hva, neste reisemål skal være, eller hvilken opplevelse som skal utforskes, blir tatt som et ønske om å distansere seg fra hverdagen. De faktorene som fører til beslutningen er avhengig av impulser utenfra, og her spiller markedskommunikasjon og hva en hører fra andre en vesentlig rolle. Som de aller fleste av bedriftene sier, benyttes jungeltelegrafen som kommunikasjon ut til kundene. De bruker i liten grad tradisjonell markedsføring, og i stedet er fokuset på å tilby kundene en best mulig opplevelse som de kan videreformidle i sine nettverk. Spesielt nevnte Tuvstjylen dette, at de i liten grad benytter tradisjonell markedsføring, og kommunikasjon går via jungeltelegrafen. Dette fungerer tilfredsstillende, og de har i dag ikke kapasitet til å ta imot alle som ønsker å



komme. Spesielt gjelder dette i julebordsesongen og lignende, og er en av grunnene til at de ønsker å utvide kapasiteten. Det at Tuvsjyen er lokalisert like ved en verdensattraksjon og dykkeeldorado, Saltstraumen, gjør at de ikke trenger å bruke mye ressurser på markedsføring. I dykkemiljøet sprer ryktet seg raskt, blant annet gjennom ulike dykketidsskrifter, om at Tuvsjyen har de fasilitetene dykkere har behov for (overnatting, mat, kompressor for lufttilførsel, dykkebåter og guider). Å være lokalisert like ved en verdensattraksjon, med flere hundre tusen besøkende hvert år, er automatisk med på å tiltrekke turister.

Dagens teknologi har resultert i at kundene, kan holde seg oppdatert på produkter og konsepter. Det fører til at kundene blir mer krevende, som gjør at det kreves mer av produsenter og bedrifter for at kundene skal bli fornøyd med produktene. Eksempelet med Tuvsjyen og deres dykkegjester som forteller sine om de opplevelsene de har hatt er et eksempel på at kundene legger ut blogger og beskriver sine opplevelser både på nett og i magasiner. Leavy og Moitra (2006) bekrefter denne trenden, og sier dette fører til en spesiell kontakt mellom kundene, slik at de til enhver tid kan være 100% oppdatert på alt som tilbys, og blir samtidig mer krevende. Mange av kundene har hørt om stedet fra tidligere besøkende, og flere kommer tilbake for andre og tredje gang. Som nevnt ovenfor av Mossberg (2007) er dette en naturlig reaksjon fra et menneske som har opplevd noe ekstraordinært, og har behov for å dele opplevelsen med andre. I et lite, lokalt marked som Bodø, er dette en effektiv metode å kommunisere på. Det sentrale for bedriften på det tidspunktet, er at varemerket deres fremkommer i samtalen.

En annen faktor som kan være lett å overse, er at alle ansatte i bedriften er deltidsmarkedsførere. For å skape en god opplevelse må guiden presentere produktet og bedriften på en slik måte at kunden blir fascinert. De fleste anser markedsføring som noe et reklamebyrå og en markedsfører foretar seg. Mossberg (2007), som fokuserer på serviceinnovasjoner, sier at det er i dette leddet et av de sentrale markedsføringsverktøyene for opplevelsesnæringen befinner seg. Derimot er det ingen av respondentene som er direkte klar over dette, men med tanke på deres størrelse, samt at de er serviceorienterte, er ikke dette et prioritert område.

XXLofoten og Svinøya Rorbuer, som vist tidligere, benytter media for å markedsføre både seg selv og konseptene når nye konsepter er under utvikling. I denne fasen er kjennskap til kundegruppen sentralt. Bedriften bør vite hvilke aviser, tidsskrifter, internettsider etc. den

aktuelle kundegruppen benytter, før de utvikler en markedsstrategi. Svinøya Rorbuer benyttet i dette tilfellet et reklamebyrå. De andre derimot, baserer seg hovedsakelig på jungeltelegrafene, "roadshows" og artikler i ulike aviser og tidsskrifter. Samarbeidspartnere og deres nettverk benyttes for å spre informasjon om virksomheten. Ofte kjenner turoperatørene kunden bedre enn tilbyderer selv. XXLofoten, Vikingmuseet og Svinøya Rorbuer drar også direkte nytte av markedsføringen av Lofoten i sin helhet.

Svinøya rorbuer er offensiv på markedsføring når de har prosjekter under utvikling. I dag har de et utbyggingsprosjekt av luksusrorbuer i Svolvær. Rorbuene selger de videre til en pris på mellom 3,5 og 5 millioner kroner (som er svært høyt i Nord-Norge), og det er mange investorer med mye kapital som ser et stort potensial i prosjektet. Prosjektet er basert på salg, og deretter videreleie gjennom Svinøya Rorbuer AS. På bakgrunn av dette tok de i mars 2008 kontakt med en journalist i Dagens Næringsliv, med informasjon om prosjektet, og på den måten lyktes de i å få presseomtale.

### **5.3.1 Relasjonsbygging fører til samhandling**

En årsak til at det er viktig å kommunisere og samhandle med kundene når nye konsepter skal utvikles, er å skape relasjoner. Det vil skape lojalitetsfølelse fra kundens side, slik at de kommer tilbake senere. For opplevelsesbedriftene som er i nær kontakt med kundene under opplevelsen, vil det være enklere å skape en relasjon. Her er det et skille mellom bedriftene, og ytterpunktet kan være Vikingmuseet hvor de besøkende selv går rundt og sanser og får inntrykk (men de har også guidede turer), med liten påvirkning fra de ansatte, i motsetning til Nordland Turselskap som har med seg mindre grupper på tur, og guiden gjerne snakker med de underveis, og lytter til hva de har å si. På den måten blir det enklere for Nordland Turselskap å skape en relasjon med kunden, men en større utfordring for Vikingmuseet. Dette illustrerer hvordan relasjoner kan skapes, og at det varierer fra bedrift til bedrift. Hos alle er det vanlig at det kommer store grupper som det blir laget en opplevelse for, og hos XXLofoten er det utelukkende dette som skjer. Da er det en person (eventuelt flere) som er ansvarlig for arrangementet, og det er denne personen det hovedsaklig skapes en relasjon med. Om forventningene blir tilfredsstillende er det også enklere å komme tilbake senere, som er hovedmålet med relasjonsmarkedsføring.

Gummeson (2003) påpeker at alle ansatte i bedriften er markedsførere, i den grad deres engasjement mot kunden er avgjørende for hvordan relasjonen oppfattes. Det er de ansatte som til enhver tid er i kontakt med kundene, og det er de som best kan gi kunden en oppfatning av bedriften. I en liten bedrift føler de ansatte mer ansvar og forpliktelse, tilhørigheten til det produktet eller opplevelsen som skapes blir bedre, og på den måten blir det lettere å skape relasjoner. Tuvsjyen er en familiebedrift som har sin opprinnelse på stedet, noe som gjør tilhørigheten enda sterkere. I små bedrifter vil også daglig leder selv måtte stå for mye av det som skjer, og den direkte kundekontakten. Blant annet er dette tilfelle hos Nordland Turselskap, der det kun er 2 faste ansatte i tillegg til noen guider, og det er hovedsaklig daglig leder som står for kundekontakten.

For å kunne bygge nære relasjoner med kundene er det viktig å ha omfattende kunnskap om kundesegmentet. Bedriftene kan skaffe det gjennom nær og kontinuerlig kontakt med kundene. Som tidligere nevnt er dette i utgangspunktet enkelt i denne konteksten, da bedriftene er i nær kontakt med kundene når de konsumerer opplevelsen. Men, problemet ligger i å vite hva de potensielle kundene ønsker, fordi det ikke er like let å få kontakt med denne kundegruppen, og ofte vet man heller ikke hvem de er. Dette er et generelt trekk som gjelder alle bedriftene. Noen driver derfor oppsøkende virksomhet, mot det de tror kan være potensielle kunder, for å knytte relasjoner opp mot disse, slik at nye kundeforhold kan etableres.

Hovedårsaken til at det er viktig med relasjonsbygging, er at kunden ikke skal være i tvil neste gang noe skal arrangeres, om hvem som skal kontaktes. Alle bedriftene har fokus på dette, men problemet ligger i å opprettholde kontakten i ettertid, med tanke på fremtidige arrangement og besøk. Det er lett å si at det skal gjøres, men i en hektisk hverdag er det ofte noe som blir nedprioritert, og da er dessverre kundekontakt noe som får for lite fokus. Det ligger en stor utfordring i å få til denne kundekontakten, men sannsynligvis vil det være mye å hente for flere om de eksisterende kundene blir fulgt opp, for det er lettere å beholde kunder enn å få nye. Et annet aspekt, er at mange av bedriftene er små, og har per i dag ikke kapasitet til flere besøkende. Det kan se ut til at de er fornøyd med situasjonen, og ikke ser behovet for å forbedre kundekontakten, fordi de ikke taper mye på å ikke opprettholde kontakten med kundene. Grönroos (2000) påpeker også viktigheten av å bygge nettverk og sunne relasjoner til interne og eksterne interessenter, for å overleve i dagens marked. Å kommunisere direkte med kunden før en handel, kan resultere i økt relasjonsbygging. Slike typer nettverk og

kommunikasjonssystemer er både effektive og rimelig. Noe som kan være kritisk når en bedrift har begrensede ressurser, som kan relateres til oppgavens respondenter. Dette er noe spesielt XXLOfoten fokuserer på. En av deres større kunder, StatoilHydro, har opptil flere ganger benyttet XXLOfoten til større arrangementer. Kunden kommer tilbake gang på gang fordi fokuset til XXLOfoten er å være "Top of Mind" hos kunden. De gjennomfører "roadshows", hvor de oppsøker store bedrifter og informerer om det de har å tilby. Videre har relasjonsmarkedsføring en sentral ringvirkning i jungetelegrafene, som Grönroos (2000) og Mossberg (2007), er enige om at er den mest effektive markedsføringen som kan forekomme i en serviceinnovasjon. Denne type markedsføring er det som blir mest benyttet av alle bedriftene. Ut fra figur 9, opplevelsens hendelsesforløp, er ringvirkningene av sterk relasjonsbygging noe som kan kategoriseres som svært effektiv markedsføring i opplevelsesnæringen. Tuvsjylen satser i hovedsak på denne formen for markedsføring, men har også noen annonser i tidsskrifter/magasiner og på nettsider. Et vesentlig moment innenfor relasjonsmarkedsføring er å opprettholde kontakten med tidligere kunder, og det er her mange av bedriftene ikke er flinke nok. XXLOfoten lykkes med å få det til, mens blant annet Nordland Turselskap ikke har noen form for oppfølging av tidligere kunder. På en enkel måte kan dette gjøres ved å ha en e-post database. Denne databasen kan fungere som et direkte og kostnadseffektivt markedsføringsverktøy. Vi tror fokuset på å produsere en god opplevelse for kunden, kan resultere i at etablering av kunderelasjoner kan bli glemt.

## **5.4 Samhandling gir innovasjon**

Som tidligere nevnt, ser vi på det som hensiktsmessig å benytte oss av teorien bak en serviceinnovasjon når vi skal beskrive innovasjon i opplevelsesnæringen, da produksjon av en opplevelse ikke kan sammenliknes med produktinnovasjoner. Methlie & Pedersen (2006) hevder at innovasjon i opplevelsesnæringen hovedsakelig ikke er basert på forskning, men i større grad inkrementelle innovasjoner. I de bedriftene vi har undersøkt ser vi at de har sin egen nisje av opplevelseskonsepter, og nye konsepter som kommer underveis er i hovedsak basert på stedets historiske tilknytning, samt videreutvikling av eksisterende opplevelser. Modellen av en service innovasjon, figur 3, viser også at det i en serviceinnovasjon ikke er fokus på videreutvikling av opplevelser, men at konseptene blir endret ut fra ønskede tilpasninger fra markedet. Dette kan relateres til alle bedriftene vi har sett på, og de tilpasser seg det kundene ønsker.

For å lykkes mener Rowley (2007) at produktene kjapt må tilpasses markedet, og på bakgrunn av det har mange virksomheter blitt samhandlende. Martin og Horne (1995) fokuserer på at innovasjonen oppleves gjennom samhandling med brukeren. I opplevelsesnæringen vil, som tidligere nevnt, denne samhandlingsprosessen foregå på en annen måte. Når det som tilbys kan tilpasses hver enkelt kunde, samtidig som det kan endres etter hvert som man innhenter erfaringer ved bruk, står man overfor helt andre utfordringer enn når et fysisk produkt blir standardisert. Alle bedriftene vi har sett på tilpasser opplevelsen til hver enkelt kunde, slik at alle får det de ønsker. Selv om vi ser at kundene ikke er med konkret i utviklingen av helt nye produkter, er de med på tilretteleggingen av sitt eget, samt at de innspillene som kommer fra kundene blir brukt videre. De benytter kundesamhandling, men med andre rammer enn hva som er tilfelle med fysiske produkter, fordi det er det som passer best i denne sammenhengen.

Tre ulike typer samhandling beskrives av Matthing et al (2004), som er design av, med og for kunden. I opplevelsesnæringen brukes en kombinasjon av disse, men på andre måter enn ved tradisjonell samhandling. Hovedskillet ligger i hva produktet er, og på hvilken måte det kan utvikles. Den metoden opplevelsesbedrifter bruker sine kunder på er at de får være med å tilpasse sin egen opplevelse. Bedriftene vi har vært i kontakt med henvender seg i hovedsak til bedriftsmarkedet, og lager produktpakker som passer til ulike oppdragsgivere ut fra deres behov. I hovedsak er dette tilpasning for og med kunden. Prahalad (2006) fremhever dette som en mulighet til å la konsumentene skape sine egne opplevelser. Ved individuell tilpassning av en opplevelse i samarbeid med kundene, lar opplevelsesbedriftene kundene få en bedre relasjon til bedriften og på den måten skape bedre tilhørighet. Det som er viktig å få frem er at det ikke er hver enkelt person som får komme med sine ønsker, men en representant for hele gruppen som arrangerer turen. Denne personen har informasjon og vet preferansene for gruppen. Med tanke på at det som skal arrangeres ofte er team-building, som betyr at det ønskes at de som deltar skal få utbytte utover opplevelsen. Samtidig fremheves det at det kreves mye fra kundene for å få til samhandling. Kunden må være opptatt og interessert i det som skal produseres, og de må ha interesse av at produktet/konseptet skal bli best mulig. I dette tilfellet har opplevelsesbedriftene en fordel fordi kunden selv er opptatt av å få et best mulig produkt å tilby sine samarbeidspartnere.

Boswijk et al (2005, i følge Binkhorst 2006) henviser til beskrivelsen av "Second generation experiences" som har samhandling med hvert enkelt individ som utgangspunkt. Det er denne type opplevelser våre bedrifter tilbyr. Hver enkelt kunde får sin egen tilpassede løsning

(Mossberg 2007). Unikheten i hvert enkelt person blir fremhevet og alle blir tilbudt det som passer best etter deres ønsker og behov. Bedriftene tilbyr i utgangspunktet standard-konsepter, som kan tilpasses hver enkelt gruppe ut fra ønsker og behov.

Fokuset i opplevelsesnæringen er å utvikle praktiske- og videreutvikle eksisterende ideer, og er noe vi har sett i stor grad her. Når bedriftene skal utvikle et nytt konsept, kommer det fra de ansattes ideer, men også til en viss grad som ideer fra markedet. Samtidig er det vanskelig for kundene å vite hva som kan skapes, når de ofte ikke har de riktige forutsetningene til å forstå hva behovet er. I utgangspunktet er det derfor de ansatte som har de beste forutsetningene for å kunne komme med ideer til nye opplevelser. De har førstehåndskunnskap om hva kundene ønsker, gjennom direkte kundekontakt når opplevelsen konsumeres, samtidig som de vet hvilke konsepter som kan tilbys. Det å trekke inn eksterne interessenter til å være med på utvikling er krevende, fordi de ikke har like mye bakgrunnskunnskap og trenger derfor tid på å få innsikt i problemstillingen. Å trekke inn kundene vil være krevende, men det kan gjøres effektivt. Tilbakemeldinger om positive og negative opplevelser kommer i løpet av og i etterkant av et arrangement, og kan benyttes i videreutviklingen av opplevelsen. Det kan være vanskelig å vite hva kunden etterspør, både for bedriften og kunden selv, noe som henger sammen med at kundene vanligvis ikke har et realistisk syn på hvilke muligheter som er tilstede, og på den måten ikke kan videreformidle sine preferanser. Et viktig skille her er kunde og sluttbruker, hvem som planlegger og hvem som deltar. XXLofoten har utelukkende bedriftskunder, og da er det en person som står for planleggingen, mens det er en hel gruppe som deltar. De som er deltakende har forventninger, men ikke like store krav som den personen som har deltatt i planleggingen, og er kunden til XXLofoten. Det samme gjelder også for både Nordland Turselskap, Tuvsjyen og Svinøya Rorbuer, men de har både bedrifter og privatpersoner som kunder. Dette er kunder med svært ulike preferanser og behov. Privatpersoner kommer gjerne enkeltvis eller i små grupper, mens bedrifter kommer i større grupper. Bedrifter ønsker i hovedsak at produktet skal være team-building, og da er hovedmålet at de som deltar skal få et utbytte utover opplevelsen.

Matthing et al (2004) henviser til flere fordeler med å benytte samhandling. Blant annet vil samhandling føre til at det ikke vil bli nødvendig å foreta så mange utviklingstester, fordi en vil ha mer informasjon om de essensielle ytelsene til opplevelsen, slik at tilpasninger underveis lettere kan gjennomføres. Med tanke på denne næringen og opplevelsen som skal skapes, er ikke disse utfordringene til stede i samme grad som med fysiske produkt. En

opplevelse kan lettere tilpasses underveis og i etterkant, fordi de ikke er fysiske og produsert i store kvanta. Testing vil være like viktig, og i hovedsak med tanke på utvikling av autentiske opplevelser. Flere av produktene (Vikingsmuseet, XXLofoten, Svinøya Rorbuer og Tuvsjøen) er bygget på grunnlag av en autentisk tilnærming til opplevelsen. Det viktigste vil være å få de testet i samarbeid med lokale personer som vet hvordan det skal være. Samtidig fokuserer spesielt Vikingsmuseet på at produktet de leverer ikke skal være kjedelig, og da må gjerne andre eksterne interessenter komme inn å være med på testingen. Det er viktig at konseptet blir utviklet slik at det både tilfredsstiller kravene til autenticitet og at det skal være interessant. Alle bedriftene er opptatt av å få tilbakemeldinger fra kundene slik at de vet at de leverer et produkt som er slik kunden ønsker det.

### ***5.5 Kunden som ressurs i opplevelsesinnovasjon i Nordland***

I problemstillingen er fokus på benyttelse av kunden som ressurs, når konsepter forbedres eller utvikles. Betegnelsen innovasjonsprosess, er den prosessen en virksomhet gjennomgår når den skal utvikle og implementere en ny opplevelse. For å analysere våre respondents tankegang og fremgangsmåte opp mot oppgavens teoretiske aspekt, beskriver vi hver del av innovasjonsprosessen, i kombinasjon med hvordan kunden blir benyttet som ressurs.

Pinchot og Pellmann (1999) anser en innovasjonsprosess som en rekke delmål som må imøtekommes før et produkt kan lanseres på markedet. Fordelen med å ha disse sjekkpunktene, er å få allokert ressurser og få bedre overblikk over den aktuelle innovasjonen. De bedriftene vi har vært i kontakt med, benytter ikke slike sjekkpunkter i sine innovasjoner. En av årsakene kan være at definisjonen av innovasjon som de kjenner til, er i utgangspunktet rettet mot produktinnovasjon og ikke serviceinnovasjon. Jensen (2002) påstår derimot at en innovasjon spesielt i turistnæringen oftest ikke er basert på en noe konkret forskning, men heller produksjon av nye konsepter eller endringer av eksisterende konsepter. Derfor er det mulig at våre respondenter ikke ser på innovasjon på samme måte, og at det å være innovativ er et krav i hverdagen ved tilrettelegging av nye opplevelser for kundene.

Som det fremkommer av empirien har ingen av virksomhetene klare og nedfelte strategier for en innovasjonsprosess. Jensen et al (2002) hevder at å lage en strategi som skal følges for enhver innovasjon, er effektivt både tids- og strukturmessig. Det burde utarbeides sjekkpunkter som evalueres opp mot den aktuelle ideen, slik at en grundig drøfting om

eventuell videreutvikling kan gjennomføres. Strategien bør inneholde levedyktighet, kundetilfredshet, og ideen bør være i samsvar med virksomhetens visjon og forretningsidé. Likevel har de 18 bedriftene som deltar på ARENA-prosjektet, basert på nullpunktanalysen, gjennomført over 20 innovasjoner. En årsak til dette kan være at på det tidspunktet nullpunktanalysen ble gjennomført, tolket ikke respondentene definisjonen av en innovasjon korrekt. Undersøkelsen inneholdt mange teoretiske definisjoner som det ikke kan forventes at en person med praktisk bakgrunnserfaring forstår. Det er indikasjoner på at respondentene hadde tanker om hvordan opplevelsen burde være for at den skulle passe for deres virksomhet og dens levedyktighet. Dette er mindre virksomheter med begrensede midler, og deres innovative tankegang kan være begrenset av dette. På bakgrunn av empirien, skal vi nå beskrive hvordan virksomhetene i opplevelsesnæringen i Nordland, går frem for å utvikle nye konsepter og opplevelser for sine kundegrupper.

### **5.5.1 Idéfasen i en opplevelsesinnovasjon**

På det tidspunkt en ny idé skapes, bør bedriften ha et system for å fange opp de kreative tankene. Jensen et al (2002) påpeker viktigheten med at en organisasjon har en horisontal organisasjonsstruktur, slik at de ansatte som har direkte kontakt med kunden, får legge frem forslag til nye opplevelser. Det er lederens ansvar å opprettholde en åpen kommunikasjon med de ansatte. I disse fem bedriftene er det en horisontal organisasjonsstruktur, noe som kan være et resultat av antall ansatte per bedrift. Det virker som lederne har god kontakt med de ansatte, og det virker også som ledelsen inspirerer til innovativ tankegang. De ideene som legges frem er i hovedsak interne, spesielt når det er fokus på konseptutvikling. I tillegg kommer feedback og ideer fra kundene, gjennom nær kundekontakt. Van de Ven (1999) vektlegger solid lederskap i de tre suksessfaktorene for innovasjon. Han mener at virksomheten må ha dedikerte ledere og det må prioriteres dersom bedriften ønsker å forbli innovativ. En virksomhet bør alltid ha dedikerte og motiverende ledere, spesielt i en innovasjonsprosess. Alle bedriftene har en kultur hvor de lytter til sine ansatte, og alle ideer blir vurdert. På grunn av ulike kundesegmenter som resulterer i ulik kundestrøm gjennom året, er det på ulike tider av sesongen de ansatte samles for en gjennomgang av sesongen og vurderer nye ideer. I disse tilfellene er det positivt at det er lederne som oppfordrer til gjennomgang av nye ideer.

Baldwin (2007) hevder at bedriften burde nedfelle et innovasjonspanel hver sesong for å vurdere nye ideer. Dette panelet bør bestå av ulike ansatte samt eksterne interessenter som



kunder og eventuelle samarbeidspartnere. Årsaken til å involvere kunden så tidlig i prosessen, er for å avdekke hvordan de ser på ideen, hvordan den er i forhold til andre direkte substitutter og vurdere hvordan etterspørsel kan bli. Dette er ikke noe virksomhetene i oppgaven foretar seg. De tar for seg nye ideer fortløpende og benytter videre de ideene som er aktuelle. De ansatte samles som oftest etter endt sesong, for en gjennomgang av sesongen, som er den avsluttende delen av innovasjonsprosessen. XXLofoten og Vikingmuseet tar etter hver sesong en gjennomgang av sesongen, samtidig som de fremlegger nye ideer. XXLofoten har eksterne aktører og et konsulentbyrå tilstede. Vikingmuseet har også sine samarbeidspartnere tilstede dersom det er anledning til det. Disse vil da være inkludert i eventuelle diskusjoner angående utvikling av nye konsepter for virksomheten. Utover dette har disse virksomhetene ingen strategi for en innovasjonsprosess. Alle bedriftene har sine ulike grunnkonsepter som de lager ”spinoffer” av. XXLofoten og Svinøya Rorbuer påpeker at de tar hensyn til levedyktighet og at ideen er i samsvar med deres grunnkonsept, når nye konsept skal utvikles. XXLofoten betegner sin strategi for ”mind moving concepts” og Svinøya Rorbuer betegner seg som ”destination management company”. Blant de fleste virksomhetene er det kun fokus på at opplevelsen er i samsvar med konseptet og at de forventningene som skapes gjennom markedsføring og jungeltelegrafen er tilsvarende. Det skal nevnes at de andre virksomhetene sannsynligvis inkluderer faktoren levedyktighet i startfasen i en innovasjonsprosess, men de var i mindre grad klar på direkte krav til opplevelsen.

For at det nedfelte innovasjonspanelet skal ha andre grunnlag for vurdering enn sitt eget erfaringsgrunnlag, bør det være foretatt en markedsorientering av bedriftens marked. Dette bekreftes av Baldwin (*op. cit.*) som videre påstår at en innovasjon er markedsdrevet. Ergo er alle innovasjoner ifølge Baldwin (*op. cit.*) basert på innsamlet markedsinformasjon. Å fokusere på slik informasjon kan både være en suksessfaktor for bedriften og en sunn måte for virksomheten å tilpasse seg kundesegmentet. Hernes og Koefoed (2007) hevder at kommersialisering av nye ideer og innhenting av markedsinformasjon begynner i idéfasen. For å kunne vurdere om en idé er levedyktig bør virksomheten vite om konseptet er i samsvar med kundens handelsmønstre og preferanser. Faktorer som hvem, hva og hvordan skape verdier bør være inkludert når ideen skal vurderes.

Igen er ikke dette noe som direkte gjennomføres hos bedriftene. Lofotr Vikingmuseum foretok en slik undersøkelse ved oppstart av museet. Ellers baseres idé-vurderingen på

tidligere erfaringer og mottatt feedback. Samarbeidspartnerne kan også være gode kilder med tanke på innsamling av data om kundegruppen.

Kort oppsummert har disse virksomhetene ingen direkte strategi eller system for å vurdere nye ideer for opplevelser. Flere har grunnkonsepter, som vurderes underveis eller ved sesongslutt. Det er ingen systemer for benyttelse av eksterne interessenter utenom XXLofoten og Vikingmuseet som har samarbeidspartnere på evalueringen ved sesongslutt.

### **5.5.2 Videreutvikling og implementering av en opplevelse**

Videreutvikling av innovasjoner omhandler å fullføre satte delmål for å kunne implementere et komplett produkt i fremtiden. Dodgson og Rothwell (1996) hevder at en innovasjon kan ha utallige delmål i sin fremtidsplan, men dersom produktet ikke er tilpasset kunden og innhentet markedsinformasjon lagt til grunn, er ikke prosessen effektiv.

Når det angår utvikling og implementering av en opplevelse blant de 5 virksomhetene, er det fokus på to ulike innovasjoner; Innovasjon 1 (I1) som er innovasjon av nye konsepter og Innovasjon 2 (I2) som er individuelle tilpasninger av eksisterende opplevelser for hver enkelt kunde. Det kommer tydelig frem at det er I2, som hovedsaklig benyttes av våre respondenter. Dette kan komme av bedriftenes opplevelsesstruktur, hvor de har et grunnkonsept, og utvikler ”spinnoffer” ut fra dette.

Baldwin (2007) hevder at når en innovasjon går over i utviklingsfasen, bør flere potensielle og eksisterende kunder trekkes inn i prosessen. Disse kan være behjelpelig med elementer som sammenligning opp mot andre substitutter og konkurrenter, opplevelsens betalingsvillighet, potensiell etterspørsel og hvordan den nye opplevelsen reflekterer opplevelsesbedriftens varemerke. Sistnevnte er en meget sentral faktor når det gjelder risiko for mislykket innovasjon. Baldwin (*op. cit.*) fokuserer på at bedriften bør legge en strategi dersom eventuelle ringvirkninger skulle oppstå ved en mislykket innovasjon. For eksempel at innovasjonen resulterer i lav etterspørsel eller at miljøaktivister hevder de utnytter naturen ved å gjennomføre konseptet. Dersom det blir skader på bedriftens varemerke og at eksternt kredibilitet, mot interessenter som samarbeidspartnere og sponsorer synker, bør bedriften ha en handlingsplan. XXLofoten er veldig fokusert på dette, i sammenheng med sterke relasjoner mot kunden. Dersom opplevelsen ikke er knyttet mot bedriftens kjernekompetanse som for eksempel deres tidligere tilbud med kjøring av ATV, vil de avslutte konseptet. De kundene

som deltok kunne ikke reflektere over hvem som var iscenesetteren av opplevelsen. I motsetning, er ikke dette et tema for Tuvsjyen. De tilbyr produkter som er utenfor deres kjernekunnskap men ser heller på opplevelsen som en helhet, noe Pekkarin (2006) er enig i. Pekkarin (*op. cit.*) sier videre at kunden ser alle opplevelser på en destinasjon som en helhet. For kunden har det ingen betydning hvem som utviklet eller iscenesatte opplevelsen, så lenge vedkommende hadde en minnerik opplevelse. Videre kommer det frem at det er en utfordring for tilbyderer å utvikle opplevelsen slik at den inkluderer virksomhetens varemerke. Tuvsjyen fokuserer ikke kun på å tilby produkter som er innenfor deres kjernekonsept, men har fokus og er gode på å la kunden vite hvor de har vært og hvem de har besøkt. På det tidspunktet kunden forlater stedet, skal vedkommende ha god kjennskap til varemerket Tuvsjyen.

Pine & Gilmore (1999) påstår at kjernen ved utvikling av et konsept, bør bestå av noe som tiltrekker kunden på det individuelle nivå og henviser til Maslows behovshierarki, som beskriver de fem behovene et menneske har. Opplevelsesnæringen handler mye om opplevelser som resulterer i selvrealisering. Det er flere likhetstrekk mellom disse behovene og hva en opplevelsesprodusent bør utvikle for kunden. Alle virksomhetene er enige om at kunden både skal se, berøre og lukte opplevelsen fysisk under oppholdet. Og da går kunden fra å være betrakterturist til opplevelsesturist, som får en minneverdig opplevelse. Nordland Turselskap og XXLofoten skal begge utvikle nettsider som skal være appellerende og gjøre det lettere for kunden å forstå de ulike konseptene. Videre ønsker de å ha videosnutter av de ulike opplevelsene, så kunden kan "teste" opplevelsen ved å være betrakterturist over internett. Videre skal kunden få mulighet til å kombinere utflukter og eventuelt tilpasse dem selv. Fokuset er å få kundens oppmerksomhet og opplyse om opplevelsene virksomheten tilbyr.

Kunden tar oftest kontakt på forhånd og fremlegger sine preferanser og det ønskede formålet til opplevelsen. For eksempel ble Svinøya rorbuer kontaktet for en tid tilbake av en større mobilleverandør. Vedkommende skulle arrangere en topplederkonferanse og behøvde en leverandør som kunne stille med en produktpakke som inneholdt kost & losji, opplevelser og teambuilding-konsepter. Kunden var ved flere anledninger og besøkte Svinøya rorbuer, ble bedre kjent med virksomheten og fikk prøve konseptene selv. Dette for å sikre at konferansen skulle bli som ønsket og at deltakerne skulle få et hensiktsmessig utbytte av oppholdet. Videre skreddersydde Svinøya rorbuer opplevelsespakken, som i deres forstand ansees som en form for innovasjon, da den er nyskapende og unik for hver enkelte sluttbruker. Denne type

innovasjon er hva vi kategoriserer som I2. Van de Ven (1999) bekrefter dette og sier videre at de innovative produktene i en serviceinnovasjon, oftest er faste konsepter som blir videreutviklet og tilpasset hver enkelt kunde. Vedkommende sier videre at årsaken til at de fleste velger slike innovasjonsløsninger er ressursmangel, både tidsmessig og økonomisk.

Hernes og Koefoed (2007) hevder at nye bruksmuligheter og kundegrupper kan avdekkes ved å utføre eventuelle produkttester eller prelanseringer i løpet av produktutviklingen. Dette er noe XXLofoten foretar seg. De foretar opplevelsestesting hvor media og noen fra lokalbefolkninger inviteres til å delta. Tuvsjyen har ikke gjort noe slikt tidligere, men de er nå i planleggingsfasen til et konsept som er utenfor deres tidligere erfaringer. For å få det til, kontakter de både amatører og profesjonelle innenfor det aktuelle feltet, for at de skal kunne bistå i konseptutviklingen. I dette scenarioet er fokus både på kvalitetssikring av opplevelsen, og på markedsføring.

Skillet mellom utvikling og implementering er tynn i denne konteksten, da virksomhetene hovedsaklig utfører sine innovasjoner daglig og tilpasser produktet underveis for hver enkelt kunde. Dette er i samsvar med figur 5 (Olsen, 2007) som omhandler en fleksibel produktutviklingsmodell, hvor utvikling og implementering foregår proporsjonalt. Dette for å benytte eventuell ny markedskunnskap som virksomheten mottar iløpet av utviklingsprosessen. Dette kan direkte relateres til de situasjonene hvor opplevelsesbedriften jobber direkte med kunden for å produsere opplevelsen. I tillegg kan det knyttes opp mot utførelsen av opplevelsen, hvor kunden deltar selv, for å produsere opplevelsen ved fysisk og psykisk tilstedeværelse. Noe som kan henvises til Mossberg (2007), figur 2, som omhandler de ulike opplevelsesfeltene som er å føle, tilstedeværelse, lærdom samt være interaktivt med i opplevelsen.

Et annet eksempel på å kombinere videreutvikling og implementering av en opplevelse, kan være på det tidspunkt kunden konsumerer opplevelsen. En opplevelsesprodusent har ansvaret som opplevelsesregissør, for å levere et produkt som samsvarer med kundens forventinger. Da vil det være kritisk å være fleksibel i utførelsen, slik at det alltid vil være tilpasset kundens gitte forventinger. XXLofoten har det de betegner som en "opplevelsesgaranti", som er at kunden ikke skal forlate destinasjonen uten å ha fått en minneverdig opplevelse. På XXLofotens aktiviteter på sjøen, vil det ofte være en utfordring å tilpasse konseptet slik at været ikke blir en hindring, og opplevelsen blir minneverdig for kunden. Dersom det blåser

opp til stiv kuling eller storm, når XXLofoten skal ha med seg en gruppe med fiskeskøyta, flytter de heller arrangementet til andre siden av øya, hvor de kan fiske i ly for vinden. Været er en faktor de kan ikke gjøre noe med, men de kan gjøre sitt ytterste for at dette ikke blir en hindring i å gi kunden en minneverdig opplevelse. Ikke alle opplevelser kan garanteres, og det kan for eksempel være om målet er å se hval, men ingen kommer til overflaten. Det kan derfor være en risiko å garantere hval, og en slik opplevelse bør kombineres med andre opplevelser eller konsept, for at kunden skal få innfridd sine forventninger. Dette er et eksempel på en fleksibel tilpasning av et allerede eksisterende konsept.

Baldwin (2007) mener det vil være effektivt å benytte et innovasjonspanel når et nytt konsept skal implementeres på markedet. Gjennom den unike kundeinteraksjonen de får av å inkludere en gruppe potensielle og eksisterende kunder i prosessen vil de også avdekke deres handelsmønstre. Hvilke media som kan benyttes, hva som forårsaker handel av opplevelser, og eventuell pris når det gjelder betalingsvillighet. Strøm (1997) påpeker at korrekt valg av media med et klart budskap, må treffe det korrekte kundesegmentet med et språklig innhold de kan forstå. Som nevnt, inkluderer ikke virksomhetene kunder direkte i innovasjonsprosessen av et nytt konsept, men lytter mye til deres ønsker under utviklingen av de individuelle tilpasningene. XXLofoten påpeker at de fokuserer kun på større bedriftskunder for de vet deres betalingsvillighet ut fra tidligere erfaringer. Samtidig er dette kundevalget begrunnet med at bedriftskundens betalingsvillighet er større enn hos privatkunder. Ellers benytter de samarbeidspartnerens kanaler for publisering av konsepter og opplevelser. Disse samarbeidspartnerne har også nærere kjennskap til hvilke medier sluttbrukerne benytter. På grunn av disse bedriftenes begrensede budsjett, benytter de seg hovedsakelig av jungeltelegrafen som markedsføring. Dette sier Mossberg (2007) er den mest effektive metoden som eksisterer i opplevelsesnæringen. Ved hjemreise finner enhver det naturlig å dele opplevelsen med andre i sine nettverk.

Kort oppsummert har ikke bedriftene noen eksakt strategi for utvikling og implementering av nye konsepter. De følger tidligere erfaring og eventuell feedback de mottar fra kunder eller samarbeidspartnere. Det kan være reisebyråer, sponsorer, lokalbefolkning etc. De er mer fokusert på innovasjon I2 som er inkrementelle tilpasninger av eksisterende opplevelser for den individuelle kunde. Det er viktig for disse at kunden reiser tilbake med et utbyttet som samsvarer med tilbyder og kundens forventninger. Når det angår markedskommunikasjon ved implementering av opplevelsen benytter de seg av tradisjonelle kanaler som blant annet

reiselivskataloger. Det spesielle er at de hovedsakelig benytter jungeltelegrafene, som er det mest effektive markedsføringsverktøyet.

### 5.5.3 Evaluering av en opplevelse

Vakola (2000) hevder at evaluering av innovasjoner er en faktor som ikke er høyt prioritert blant forskere. Vakolas figur 6 for evaluering og re-innovasjon, omhandler hvordan en bedrift bør strukturere en evalueringsprosess av en opplevelse. Virksomheten bør opprette et evalueringspanel, bestående av interne og eksterne interessenter for å objektivt evaluere innovasjonen. Den starter med å presisere bedriftens visjon og nedfelte handlingsmål for opplevelsen. Videre bør bedriften gjennomgå hele innovasjonsprosessen for å avdekke nødvendige forbedringer som så tilpasses videre i en re-innovasjon. Dette er faktorer som prioriteres høyt av respondentene, og XXLofoten var tydelig på denne avsluttende delen av innovasjonen. Dette var årsaken til at de for eksempel sluttet å tilby kunder å kjøre ATV (firehjulinger), siden det er utenfor deres kjerneområde, som er fiske. Det er opplevelser omkring fiske og fangst i Lofoten de er god på. Med tanke på å kjøre ATV, erindret kunden i ettertid kun selve opplevelsen, men ikke hvem som var tilbyder. Varemerket XXLofoten forsvinner inn i produktet når det ikke reflekterer bedriften.

Det blir påpekt av alle respondentene, at feedback fra kunden er en direkte suksessfaktor, både for overlevelse og videreutvikling av opplevelsesbedriften. Når det gjelder evaluering av eksakte opplevelser, fokuserer de mer på evaluering av opplevelsestilbudet som helhet. Bedriftene har ulike kundegrupper, ulike perioder med sterk kundestrøm, og ulike tilnærminger for informasjonsinnsamlingen. Vikingmuseet leverer ut tilbakemeldingsskjema til sine besøkende, som er den mest effektive metoden for dem. I tillegg benytter de tilbakemeldinger fra turistoperatører og andre samarbeidspartnere, som de mottar kontinuerlig. En god relasjon til sine samarbeidspartnere er noe alle verdsetter. Disse har ofte bedre kjennskap og nærmere kontakt med kunden, enn det opplevelsesbedriften kan oppnå.

Større tilpassinger av et konsept, forekommer likevel ikke underveis, og spesielt ikke i turistsesongen, da kundestrømmen er for intens. Ellers er tidspunktet for evaluering ulikt fra bedrift til bedrift. XXLofoten tilpasser ingen grunnkonsepter før endt sesong, fordi de er for opptatt med tilrettelegging og gjennomføring av opplevelser resten av året. Etter endt sesong engasjerer de et eksternt konsulentbyrå for å evaluere bedriften og den tilbakelagte perioden. Da inviterer de i tillegg kunder og eventuelt benyttede testpiloter, samt alle ansatte, og foretar

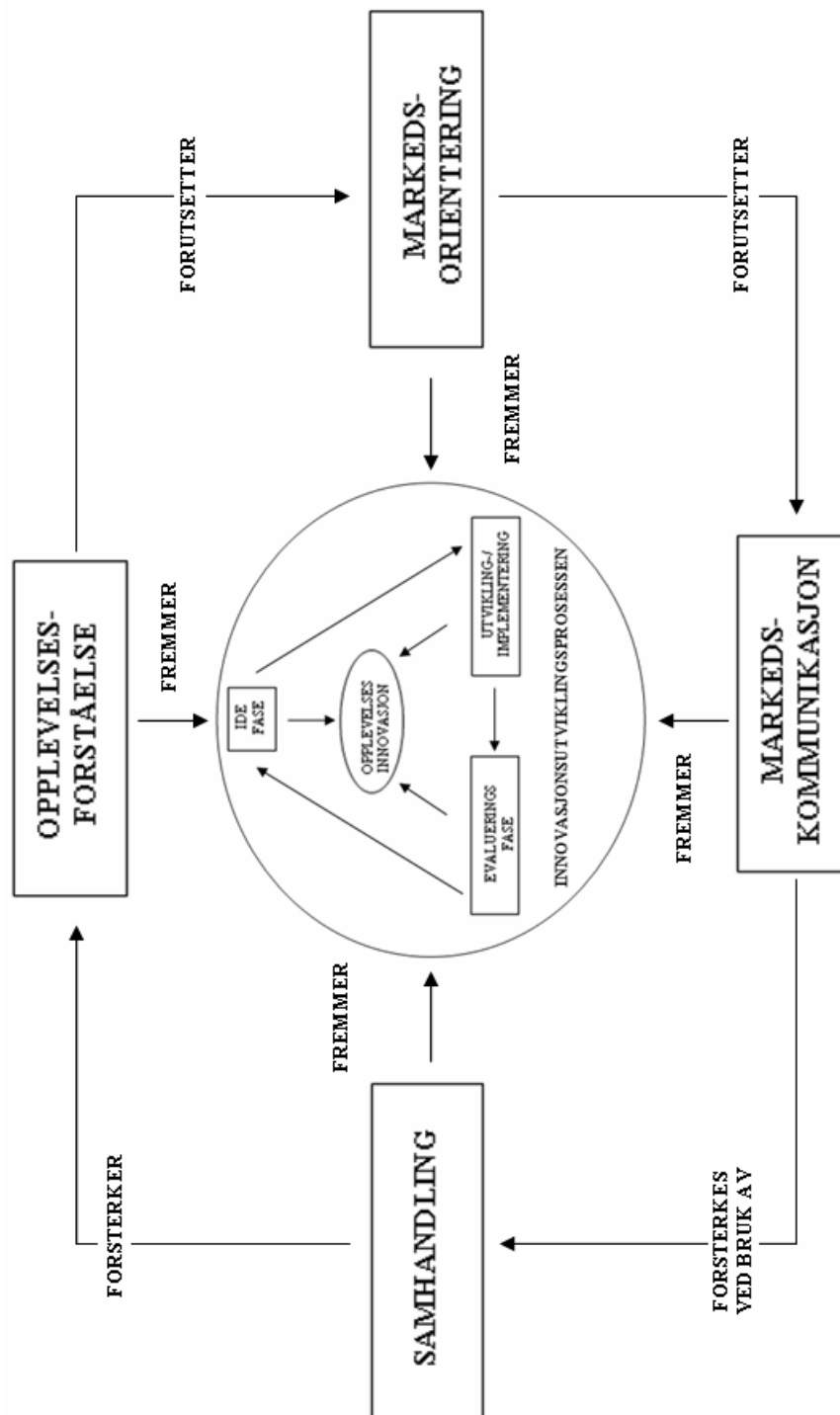
en grundig analyse av XXLofotens prosesser. De ønsker å utvikle seg, derfor engasjerte de et konsulentbyrå for å gjennomgå alle deler av bedriften. Lofotr Vikingmuseum kan foreta mindre inkrementelle tilpasninger når det kommer til direkte utføring og iscenesettingen av opplevelsen, men grunnkonseptene har et så stort omfang at de ikke lar seg endre før avsluttet sesong.

Derimot er evaluering ikke noe Tuvsjyen benytter seg mye av. Årsaken kan nok være den store mengden skryt fra de besøkende, og tilnærmet ingen negative tilbakemeldinger. Det er selvfølgelig vanskeligere å se et forbedringspotensial når de ikke får negativ feedback. Perrin (2002) og Van de Ven (1999) sier at det er nødvendig med negative tilbakemeldinger for å få mulighet til å forbedre seg. En virksomhet vil alltid ha et forbedringspotensial, og for å oppnå dette er bedriften nødt til å få eventuelle mangler avdekket via en grundig evaluering. Det kan være hensiktsmessig å trekke inn utenforstående for å gi en 100% objektiv tilbakemelding på opplevelsen. Enhver innovativ virksomhet kan se seg blind på egne innovasjoner og ser ofte de faktorene som fungerer, mens det viktigste er å finne ut av de faktorene som kan videreutvikles og forbedres.

Kort oppsummert er evaluering av opplevelsesinnovasjon noe alle respondenter vektlegger. Dette på grunn av den verdifulle informasjonen de avdekker ved å gjennomføre en slik prosess. For at opplevelsesbedriften skal ha progresjon behøver de videreutvikling av både den tilbudte opplevelsen, men også andre interne faktorer som organisasjon, gjennomføring av opplevelser, logistikk etc. Nære relasjoner til kundene er høyt prioritert for at virksomhetene skal kunne skaffe nyttig informasjon som videre kan benyttes som en sentral ressurs i videre opplevelsesutvikling.

#### **5.5.4 Opplevelsesinnovasjon**

Målet med alle prosessene som er beskrevet ovenfor, er at de til sist skal føre til en opplevelsesinnovasjon. Altså at en ny opplevelse skapes gjennom samhandling med kundene i en innovasjonsprosess. Den prosessen som forekommer beskrives i følgende figur:



FIGUR 10: INNOVASJONSUTVIKLINGEN I EN OPPLEVELSE

Den viser at for å få til en innovasjon i opplevelsesnæringen, må det foregå en innovasjonsprosess som består av en idé-, utvikling-/implementerings- og evaluerings fase. For at denne prosessen skal foregå på en best mulig måte, er det fire faktorer som er med på fremme prosessen. Disse er opplevelsesforståelse, markedsorientering, markedskommunikasjon og samhandling, som forutsettes og forsterkes av hverandre.



Hovedforutsetningen for å få til en opplevelsesinnovasjon er å ha en opplevelsesforståelse, altså forstå hva en opplevelse er. Alle bedriftene karakteriserer seg i dag som opplevelsesbedrifter, og har gjennom ARENA-prosjektet fått en forståelse for hva begrepet opplevelse er. Deretter forutsettes det at markedsorientering benyttes for å få en oversikt over hva kundene ønsker, noe som igjen forutsetter at bedriften kommuniserer med markedet. Markedskommunikasjonen forsterkes ved å benytte samhandling, altså at det er en dialog mellom tilbyder og sluttbruker for å utvikle produktet. Denne samhandlingen er igjen med på å forsterke opplevelsesforståelsen. Som sagt er det disse fire faktorene som fremmer innovasjonsprosessen, der målet er å få til en opplevelsesinnovasjon.

## 6. Konklusjon

Vi har analysert fem bedrifter i opplevelsesnæringen i Nordland med bakgrunn i problemstillingen;

*”Hvordan benytter opplevelsesbedrifter i Nordland kunden som ressurs, i en opplevelsesinnovasjon?”*

Opplevelsene som tilbys av bedriftene kjennetegnes av at de er standardiserte, men blir tilpasset til hver enkelt kunde ut fra ønsker og behov. Det som tilbys kunden kan derfor betegnes som ”nytt” hver gang. Når vi ser på definisjonene av en innovasjon, så sier Zaltman (1983 i følge Olsen 2007) at alt som oppleves som nytt for den som tar det i bruk, er en innovasjon. Med bakgrunn i denne definisjonen, kan vi derfor si at bedriftene er innovative hver gang de skaper et nytt produkt for en kundegruppe. Innovasjon i opplevelsesnæringen kan derfor betegnes som et fenomen som oppstår hver gang en opplevelsesbedrift utvikler en opplevelse for en kunde som opplever den som nyskapende. Det fremkommer indikasjoner på at kundene benyttes som ressurs ved utvikling av opplevelser, uten at opplevelsesbedriften er klar over det. Når kunden deltar på opplevelsen og gir tilbakemeldinger til opplevelsesprodusenten, er dette en form for samhandling. Denne kundesamhandlingen skjer derfor på en indirekte måte, uten at de som er inkludert i prosessen er klar over det.

Binkhorst (2006) påstår at for at bedrifter innen reiseliv skal overleve i et slikt presset marked, bør de inkludere kunden i videreutvikling av nye opplevelser. Dette for å bli kjent med kundegruppens normer, verdier og preferanser. Ifølge Binkhorst (*op. cit.*) er dette et suksesskriterium for å overleve i en næring som opplevelsesnæringen. Spørsmålet er hvorvidt dette er viktig i alle næringer. Ingen av bedriftene sier at de benytter kunden som resurs ved utvikling av nye opplevelser. Vi tror dette henger sammen med Jensen (2002) sin teori om at innovasjon i turistnæringen er mer tilpasning av eksisterende konsepter enn utvikling av nye. På bakgrunn av dette kan derfor ikke en innovasjon i opplevelsesnæringen sammenliknes med en produktinnovasjon. På grunn av mulighetene for å endre og tilpasse produktet, da her opplevelsen, underveis vil produktet kunne tilbys på en annen måte av opplevelsesbedriftene.

Som Mossberg (2007) poengterer er innovasjon i servicenæringen hovedsaklig fokusert på utvikling og tilpasning av praktiske og eksisterende produkter, som her, opplevelser. De har

sin opprinnelse fra markedet eller de ansattes ideer. Det vi har sett er at kundene brukes i liten grad når helt nye konsepter skal utvikles av en bedrift, men når en kunde skal kjøpe en opplevelse blir denne opplevelsen tilpasset hver enkelt gruppe som kommer, og det er dette som betraktes som innovasjon i opplevelsesnæringen. Vår antagelse er at dette skyldes at det for en kunde er vanskelig å gi uttrykk for hvilke opplevelser de ønsker, fordi de ikke vet hva de vil ha eller kan få. Når de derimot blir stilt overfor et konkret definert konsept/opplevelse kan de si på hvilken måte dette best kan tilpasses deres konkrete behov. Dette henger også sammen med at de ikke vet hvilke muligheter som er tilstede, og har ikke et realistisk bilde på hva som kan utvikles. Samtidig må en være kreativ for å kunne komme med ideer til gjennomførbare prosjekt, og dette er det gjerne de ansatte i bedriftene som har størst muligheter til. De har som nevnt også overblikk over de realistiske mulighetene.

### **6.1 Svar på problemstilling**

Da vi startet på oppgaven regnet vi med, ut fra teorien, at kunden benyttes mer i utvikling av konseptene og at de er mer deltakende i prosessen.

Vi har sett at det foregår en form for samhandling hos opplevelsesbedrifter, når bedriften er i direkte kontakt med en konsument, de har en dialog, og målet er å skape en individuelt tilpasset opplevelse, sammen. Denne dialogen oppfattes i utgangspunktet ikke som samhandling, men med bakgrunn i de impulsene som kommer fra begge parter foregår det en gjensidig påvirkning. Gjennom dette kan nye ideer, som virksomheten kan benytte videre, fremkomme.

Etter å ha snakket med flere bedrifter, og sett hvordan de jobber, ser vi nå at det er naturlig at det ikke er slik. Kunden benyttes som ressurs kontinuerlig ved individuelle tilpasninger av opplevelser, og det er sjelden helt nye konsept blir utviklet på bakgrunn av samhandling med kunder.

### **6.2 Egne refleksjoner**

I flere av definisjonene på opplevelsesnæringen, fremkommer ikke tursime/reiseliv som en del av næringen. Det kan såes tvil om dette er riktig. Opplevelser handler mye om å forflytte seg geografisk for å oppleve noe minneverdig. Bedriftene vi har snakket med tilbyr en opplevelse, som i stor grad er basert på reiseliv.

Definisjonen av en serviceinnovasjon (Methlie & Pedersen, 2006) inkluderer som tidligere nevnt ikke stadiet videreutvikling. Dette kan det også sees tvil om er riktig, fordi opplevelsesinnovasjon i opplevelsesnæringen, som kan kategoriseres som en serviceinnovasjon, inneholder stor grad av videreutvikling. Som henvist til empirien er det bedrifter som gjennomfører produkttesting, hvor da de videreutvikler opplevelsen dersom de avdekker eventuelle svakheter. De fleste opplevelsesbedriftene tilpasser/videreutvikler opplevelsene til hver enkelt kundegruppe, og samtidig videreutvikler opplevelsen som følge av evaluering etter endt sesong.

### **6.3 Videre forskning**

Muligheter for videre forskning kan være å utvide antall respondenter i undersøkelsen for å ha større muligheter til å generalisere. Da kan det være vesentlig å inkludere faktorer som økonomi, virksomhetens størrelse, bakgrunnen til idéhaver, daglig leder og de andre ansatte. Det kan også være aktuelt å kartlegge fremtidige planer for virksomheten for å se på den videre utviklingen. Et annet vesentlig moment som bør være med, er tidsaspektet for prosjekter. Bedrifter bør overvåkes over tid, for eksempel 10 år, for å se på progresjonen av de igangsatte utviklingsprosesser og hvem som er deltakende. En utfordring vi har hatt, har vært å finne en definisjon på opplevelsesnæringen, som kan benyttes i norsk sammenheng. Det er vesentlig å være klar over hvilke næringer som skal inkluderes under opplevelses-”paraplyen”, for ha mulighet til å trekke konklusjoner og sammenlikne ulike bedrifter.

Et annet forslag vil være å fokusere på fenomenet ”kunden som ressurs”. Å gjennomføre en identisk analyse i andre næringer kunne være interessant, for å avdekke hvorvidt denne tilnærmingen benyttes i Norge.

## Litteraturliste

Aronsen, Mats (2006). *Kreative næringer i Arendal, Kartlegging og potensial*. Rapport fra Agderforskning, Kristiansand.

Baldwin, Dana (2007) *Course and Direction: The strategies of the innovation process*. Center for Simplified Strategic Planning Inc: Michigan, USA

Belch, George E & Belch, Michael A. (2007) *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. McGraw-Hill: New York

Bennet, Roger C & Cooper, Robert G.(1979). *Beyond the Marketing Concept: Business horizons*. 22(June): 76-83

Binkhorst, Esther (2006). *The Co-creation tourism experience*. Paper presented at ESADE XV International Leisure and Tourism Symposium 'European travelers 2010', Barcelona 3 May 2006.

Blaikie, Norman.(2003). *"Analyzing Quantitative Data"*. SAGE Publications Ltd: London

Block, M., & S., T. (2005). *Business-to-Business Market Research*. Mason: Thomson USA

Boswijk, A., T. Thijssen and E. Peelen (2005). *Een nieuwe kijk op de experience economy. Betekenisvolle belevenissen*. Pearson Education Benelux, Amsterdam.

De Jong, J.P.J, Vermeulen P.A.M.(2003) *Organizing successful new service development: a literature review*. *Management decision*. 41, 844-858

Dodgson, Mark og Rothwell, Roy (1996). *The Handbook of Industrial Innovation*. Edward Elgar. Cheltenham, UK. Brookfield, US.

Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard og Lowe, Andy (2002). *Management Research – An Introduction*, 2<sup>nd</sup> edition. SAGE Publications Ltd, London.

Ettlie, John E. (2006). *Managing Innovation: New technology, New Products and New Services in a Global Economy*. Elsevier, Butterworth-Heinmann: Burlington

Gellatly, Guy og Peters, Valerie (1999). *Understanding the Innovation Process: Innovation in Dynamic Service Industries*. Research Paper no.127. Micro-Economic Analysis Division: Canada (des 1999)

Grönroos, C (2000) ”*Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*”. Second edition, Wiley og Sons Ltd.

Gummesson, E (2003) ”*Relasjonsmarkedsføring – Fra 4P til 30R*”, 2 utgave, Kalle forlag.

Hair, Joseph F. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.

Haugland, Sven A., Myrtveit, Ingunn og Nygaard, Arne (2004). *Market orientation, Customer Satisfaction and Productivity in the Service Industry: A Data Envelopment Analysis*. Institute for research in economics and business administration Bergen.

Hayes, R. H. og Abernathy, W. J. (1980) *Managing our way to economic decline*, Harvard Business Review 58 (1980) (4), pp. 67–77.

Hernes, Tor og Koefoed, Anne Louise (2007). *Innovasjonsprosesser – Om innovasjoners odysse*. Fagbokforlaget. Bergen.

Hjemdahl, Kirsti Mathiesen (2006). *Nordisk senter for opplevelsesindustri? Satsing fra Sørlandet*. Rapport fra Agderforskning, Kristiansand.

Jensen, Christian Fussing. Mattsson, Jan og Sundbo, Jon (2002): *Succesfuld turistudvikling – Nøglen til Innovation I turisme*.

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2004): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag as

Kunnskapsparken Hedmark og Lillehammer Kunnskapspark (2004): *Kultur- og opplevelsesnæringer i Innlandet*. Rapport november 2004. Kunnskapsparken Hedmark, Hamar; Lillehammer Kunnskapspark, Lillehammer.

Lagerholm, Barbro og Sjögren, Jan (2005). *Kunnskapsutbyte och samverkan mellan upplevelseindustri och annan industri*. IVF Industrieforskning och utveckling AB. KK-stiftelsen, Sverige.

Leavy, Brian & Moitra, Deependra (2006) *The practice of co-creating unique value with costumers: an interview with C.K Prahalad*: Strategy and leadership 2006; Vol.34 No.2

Lukas, Bryan A. og Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2000; 28; 239

Lundin, Jakob og Strömquist, Henrik (2004). *Med opplevelsen som medel – Enstudie av opplevelsen vid event marketing*. Masteroppgave fra Ekonomihögskolan Lunds Universitet.

Martin, C.R, Horne D.A (1995) *Level of Success inputs for service innovations in the same firm*: International Journal of Service Industry Management 1995; Vol.6 No.4 pp.40-56

Matthing, Jonas & Sandèn, Bodil & Bo Edvardsson (2004) *New service development: learning from and with costumers*: International Journal of Service 2004; Vol. 15 No. 5

Methlie, L, Pedersen, P. E (2006): SNF Project No. 6505 – *Service innovation – New service development with deep involvement of users and value network*. Institutt for økonomi og administrasjon, Bergen

Mossberg, Lena (2007). *Å skape opplevelser – fra OK til WOW*. Fagbokforlaget.

Nyeng, Frode (2007). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag AS. 3. opplag 2007.

Pekkarinen, Mauri (2006). *Innovation – an opportunity for growth in European tourism*: Opening session speech in European Tourism Forum (16.12.06)

Perrin, Burt (2002). *How to - and How Not to - Evaluate Innovation*. Sage Publications 2002; 8; 13

Pinchot, Gifford. Pellman, Ron. (1999). *Intrapreneuring in Action: A handbook for business innovation*. Berret Koehler Publishers, Inc: San Francisco

Pine, Joseph og Gilmore, James (1999). *Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.

Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy (2003). *The new frontier of experience innovation*. MIT Sloan. Management Review, 44 (4), 12-18.

Rowley, Jennifer & Kupiec - Teahan, Beata & Leeming, Edward.(2007)*Customer community and co-creation: a case study*: Marketing intelligence & Planning 2007; Vol. 25 No.2

Shaw, B.(1985) *The role of the interaction between the user and the manufacturer in medical equipment innovation*: R&D Management 1985; Vol.15 No.4 pp. 283-92

Strøm, Ole 1997. Relasjonsstrategi – I praktisk markedskommunikasjon. Cappelen Akademiske Forlag. Oslo.

Sundbo, Jon (2005). *Marketing I opplevelsesøkonomien*. KOM Magasinet nr. 6 2005

Vakola, Maria (2000). Exploring the relationship between the use of evaluation in business process re-engineering and organisational learning and innovation. *Journal of Management Development*. Vol. 19 No. 10, s. 812 – 835.

Van de Ven, Andrew H & Polley, Douglas E & Garud, Raghu & Venkatamaran, Sankaran (1999). *The Innovation Journey*. Oxford University Press: New York

Webb, Allan (1994). *Managing Innovative Projects*. Chapman & Hall: London

Yin, Robert K (2003): *Case study research design and methods*. Thousand Oaks Sage Publication, USA



**Internettkilder**

<http://www.dn.no/forsiden/valg/article578720.ece> (27.03.2008, kl 13.57)

<http://www.innovasjon norge.no/Satsinger/Reiseliv/ARENA-Reiseliv/> (19.3.2008, kl 12.12)

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2252/3/Behov-og-onsker/-Maslows-behovshierarki.html> (1. april 2008 kl 13.47)

<http://nhoreiseliv.nhosp.no/getfile.php/Diverse/Tiltaksliste%20strategi.doc> (12.05.2008, kl 12.45)

[http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=innovasjon&search\\_type=&publications=5&publications=21&publications=9&publications=2&publications=17&publications=23&publications=1&publications=22&publications=10&publications=16&publications=8&publications=3&publications=20&publications=15&publications=19&publications=18&publications=7&publications=14&publications=13](http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=innovasjon&search_type=&publications=5&publications=21&publications=9&publications=2&publications=17&publications=23&publications=1&publications=22&publications=10&publications=16&publications=8&publications=3&publications=20&publications=15&publications=19&publications=18&publications=7&publications=14&publications=13) (06.05.2008, kl 11.37)

**Upublisert materiale:**

Nordlandsforskning (2008) Søknad om ARENA forprosjekt: *Innovative Opplevelser*

Olsen, Bjørn (2007). Forelesningsnotat "*Entreprenørskaps og innovasjonsledelse*" BE317E Entreprenørskap og innovasjonsledelse. 31.08.07. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.

Olsen, Bjørn (2007). Forelesningsnotat "*Innovasjonsutvikling*" BE317E Entreprenørskap og innovasjonsledelse. 08.11.07. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.

**Annet**

Bjørnmyr, Ø.N, Dørum, V, Pedersen, H (2006) Bacheloroppgave 2006: "*Empiriske nettverk – anbud og entrepriser*": Handelshøgskolen i Bodø

## Vedlegg: Intervjuguide

### INNLEDNING

Vi er som tidligere nevnt masterstudenter ved handelshøgskolen i Bodø, og skriver dette semesteret masteroppgave. Vi har fattet interesse for temaet markedsdrevne innovasjon samt co-creation/kundesamhandling, og skal knytte dette begrepet opp mot opplevelsesnæringen i Nordland. På bakgrunn av dette har vi fått til et samarbeid med nordlandsforskning, og deres prosjekt ”Innovative opplevelser”.

### 1. OPPLEVELSE

- 1.1. Hva legger du i begrepet opplevelsesindustri/opplevelsesnæring?
- 1.2. Hvilke positive og negative opplevelser tror du dine kunder har når de benytter produkter/tjenester fra din bedrift?
- 1.3. Har dere en strategi når dere skal ”produsere en opplevelse”? (kriterier, mål etc...)

### 2. MARKEDSORIENTERING

*En virksomhet der hovedfokusset ligger på å tilfredsstille kundens behov. For å få til dette gjennomføres kvantitative spørreundersøkelser, fokusgrupper og andre markedsundersøkelser. Gjennom disse verktøyene avdekker produsenten trender og handelsmønstre.*

- 2.1 På hvilken måte skaffere dere informasjon om og lærer om kundene sine ønsker og behov, og på hvilken måte benyttes denne informasjonen for å bli konkurransedyktig?
- 2.2 Hvorvidt anser dere informasjon om kundenes ønsker og behov for å være en suksessfaktor?
  - 2.2.1 Hvilke hovedutfordringer har dere knyttet til å skaffe informasjon om kundenes ønsker og behov?
  - 2.2.2 Og hvilke hovedutfordringer har dere knyttet til å benytte denne informasjonen til å utvikle nye/forbedrede produkter og tjenester?

### 3. MARKEDSKOMMUNIKASJON

*At bedriften benytter korrekt markedsføring og kommuniserer det korrekte budskapet til markedet og kundegruppen.*

- *Enveisekommunikasjon – direkte markedsføring*
- *Toveisekommunikasjon – kommunisere direkte til kunden og få direkte respons og tilbakemelding*

3.1. Hvorvidt anser deres virksomhet markedskommunikasjon som en suksessfaktor?

3.2. Hvilke typer markedskommunikasjon benytter dere i hovedsak?

3.3. Hvilke typer ser dere på som de viktigste, og hvorfor?

3.4. På hvilken måte tror du etterspørselen etter deres produkter oppstår?

### 4. KUNDESAMHANDLING/CO-CREATION

*Kundesamhandling Innebærer en dialog mellom kunden og bedriften. Denne dialogen innebærer mer enn å lytte til kundene. Det impliserer delt læring og kommunikasjon mellom to likeverdige problemløsere. Produsenten og kunden samarbeider om å produsere produktet.*

4.1. Utvikler dere produkter/tjenester sammen med kundene?

4.1.1. Hvorfor?

4.1.2. Hvorfor ikke?

4.2. Hvor foregår denne samhandlingen?

4.3. Hvor viktig er samhandling når dere skal utvikle nye produkter og tjenester?

4.4. Hvorvidt anser dere å ha nære relasjoner til kunden som en nødvendighet, og eventuelt hvorfor?

4.5. Vil du påstå at samhandling med kunde gir dere konkurransefordeler, evt. hvorfor?

### 5. EVALUERING

5.1. Evaluerer dere produktene deres gjennom hele utviklingsprosessen og/eller etter de er kommet på markedet?

5.2. Hvis ja, på hvilket tidspunkt og hvor ofte?

5.3. Hvem deltar på denne evalueringen

5.4. Hvor foregår denne evalueringen

## **6. PÅ HVILKET GRUNNLAG STARTER UTVIKLING AV NYE PRODUKTER OG TJENESTER?**

- Konkurrenter og deres utvikling av produkter or tjenester?
- Fordi dere vil fremstå som en fremtidsrettet virksomhet? En som er i forkant av hva markedet forventer? (Proaktiv)
- På grunn av endringer i markedet eller krav fra kundene?
- Andre grunner?

## **7. ANNET**

7.1. Ut i fra Opplevelsesmatrisen dere har blitt introdusert for, ranger de 6 ulike elementene etter prioritert rekkefølge med tanke på kundens motivasjonsnivå.

7.2. Hvilken av de to produktutviklingsprinsippene som vi har presentert vil du påstå som kjennetegner din virksomhets innovasjonsprosess?

*Begge disse ligger ved, så fint om dere ser litt på dem.*